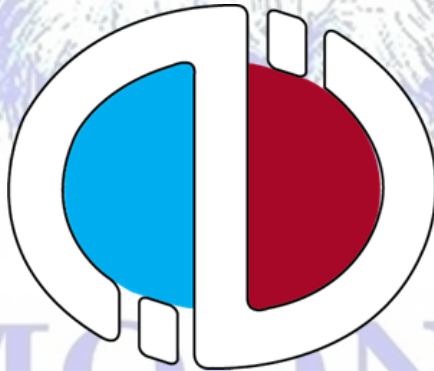


SKYMOON PDF KANALI :  
<https://t.me/producerskymoonpdf>  
ANADOLU PDF GRUBU:  
<https://t.me/anadolupdfgrubu>

# İŞL205U İŞLETME YÖNETİMİ

ÜNİTE ÖZETLERİ  
ÜNİTE SORULARI  
ARA SINAV-FİNAL  
DENEME SORULARI



SKYMOON PDF

DON'T ASK QUESTIONS, JUST FOLLOW...



SINCE 2020



## ÜNİTE 1: YÖNETİM VE YÖNETİCİ

### YÖNETİM

Yönetim Fransızca "Manage" kelimesinden gelmektedir. Anlaşılması ve tanımlanması zor bir kavramdır ama yönetimin olmadığı yerde karmaşa ve kaos vardır.

### DEĞİŞİK BAKIŞ AÇILARINA GÖRE YÖNETİMİN TANIMLANMASI

Yönetim kavramını "önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için iş birliğini sağlayarak insanların ve eşyanın verimli, etkili, iktisadi kullanımı doğrultusunda karar verme ve uygulama süreci" olarak tanımlayabiliriz. Tanımdan hareketle yönetimin üç temel özelliği öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi "amaçlara ulaşmak", ikincisi "verimlilik, etkinlik ve iktisadilik", üçüncüsü ise "işbirliğinin sağlanmasıdır. Yönetim, amaçlar doğrultusunda insanın (beşeri kaynağın) ve eşyanın (maddi kaynakların) birlikte kullanımını gerektirir.

- Yönetim, çalışanlar ve üretim faktörlerinin verimli iktisadi ve etkin kullanımıdır.
- Yönetim, insanları verimli ve iktisadi çalıştırarak belirlenen amaçlara ulaşmaktır. Yani beri bir eylemdir.
- Yönetim planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim unsurları yardımıyla eldeki kaynakların verimli, etkili ve iktisadi bir şekilde kullanılarak belirli faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

Yönetim eldeki bilgilerin planlaması ile başlar ve son aşamada örgütteki kişiler arasında yetki ilişkilerinin kurulması ile devam eder. Koordinasyon ile gerçekleşmesini kontrol eder ve bilgiler geri besleme ile sürece dahil olur.

### YÖNETİMİN ÖĞELERİ (İŞLEVLERİ)

Yönetimin 5 temel öğeleri bulunmaktadır. Bunlar;

- PLANLAMA: Planlama aşamasında ne, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin sorularına cevap aranmaktadır.
- ÖRGÜTLEME: İşlerin kimler tarafından, ne kadar yetkiyle ve hangi fiziksel ortamda olacağını belirlenmesidir.
- YÖNELTME: Astlara verilen işlerin faaliyete geçirmekle ilgilidir.
- KOORDİNASYON: Gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin birbirini takip edecek, tamamlayacak ve bütünleyecek şekilde olmasıdır.
- KONTROL: İşletmenin elde ettiği sonuçlar ile planlanan sonuçların karşılaştırılmasıdır.

### YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetimin başta gelen özelliği amacının belirlenmesi ve bu amaç doğrultusunda çalışanlar ile iş birliğinin sağlanmasıdır. Ayrıca, çalışanların bireysel amaçlarının işletmenin amaçları ile uyumlaştırılmasıdır. Böylece yönetim sürecinde görev alanların ast-üst, yöneten ve yönetilen, memur-amir gibi sosyal statü içine girmektedirler. Yönetimin diğer özelliği ise, amaçların doğru gerçekleşmesi için kaynakların doğru ve verimli kullanılmasıdır. Verimlilik;

Çıktı

Verimlilik =  $\frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$  → 1

Girdi

Yönetimin diğer özelliği olan ETKİNLİK, müşteri tatmini sağlayabilmek için kaynakların en uygun şekilde düzenlenerek mal veya hizmetlerin en kısa zamanda elde edilmesidir.

Gerçekleşen Durum Elde edilen

Etkinlik =  $\frac{\text{Gerçekleşen Durum}}{\text{Elde edilen}}$  =  $\frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$  → 1

Amaçlanan Durum Hedeflenen

Yönetim gelir maksimizasyonu üzerine kurulmuştur. İktisadilik yönetimin önemli bir özelliğidir.

Satış Geliri

İktisadilik =  $\frac{\text{Satış Geliri}}{\text{Üretim Maliyeti}}$  → 1

Üretimin Maliyeti

Yukarıdaki özellikler kurumsal performansın artırılmasını destekleyen özelliklerdir. Bu bakımdan yönetim paradigması "GELİR VE GİDER MİNİMİZASYONU" üzerine kurulmuştur.

### YÖNETİCİ

Yönetici, yönetme gücünü elinde bulunduran ve yasalara, kurallara ya da belli koşullara uygun biçimde çalışmayı sağlayan kişi olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda yönetici, işletmenin kaynaklarını planlayan, örgütleyen, koordine eden ve denetleyen özellikleriyle işletmenin dinamik halde olmasını sağlayan ve tüm bunların sorumluluğunu üstlenen kişidir. İşletmelerin gerekliliği ve yöneticinin vasıflarından kaynaklanan yönetici sınıflandırmaları ortaya çıkmıştır. Bunlar;

- SORUMLULUKLARI AÇISINDAN YÖNETİCİLER: Genel yönetici, fonksiyonel yönetici, proje yöneticisi.
- HİYERARŞİK AÇIDAN YÖNETİCİLER: Üst, orta ve alt düzey yöneticiler
- NİTELİKLERİ AÇISINDAN YÖNETİCİLER: Hümanist, vicdanlı ve ambisyon (hırslı) sahibi yöneticiler.
- YETKİNLİKLERİ AÇISINDAN YÖNETİCİLER: Kavramsal, beşerî ve teknik yetkinliklere sahip yöneticiler.

Hiyerarşik açıdan Yöneticileri üst, orta ve alt sınıf olarak sınıflandırılır. Üst düzey yöneticiler, işletmenin tümünden sorumludurlar ve aldıkları kararlar ile işletmeyi bağlarlar. Genel müdür ve yardımcısı gibi yöneticiler üst düzey yöneticilerdir. Orta düzey yöneticiler ise işleme içi koordinasyonu sağlarlar ve alt ile üst arası köprü görevi yaparlar. Muhasebe müdürü, insan kaynakları gibi görevleri üstlenirler. Alt düzey yöneticiler ise günlük işlerden sorumludurlar ve çalışanların verimli çalışmalarını kontrol ederler. Şef düzeyindeki yöneticilerdir.

Nitelikleri açısından yöneticiler, hümanist niteliklere sahip yöneltecilerdir. Bencillik, çıkarıcılık ve fevriyet gibi insanın doğuştan gelen özelliklerinden sıyrılmış, akılcı, sezgi gücü yüksek ve yaratıcı yöneticilerdir. Vicdan sahibi yöneticiler ise, nefis muhasebesi yaparlar ve duygu ile akıl arasında denge kurarlar. Ambisyon sahibi yöneticiler ise iş disiplini yüksek motive olmuş, ikna sahibi yöneticilerdir.

Diğer taraftan Yetkinlik açısından yöneticiler, yönetim becerisine sahip, objektif, güvenilir kişilerdir. Kavramsal nitelikli yöneticiler, çevresi ile ilişkileri bir bütün olarak kavrayabilirler.

## PROFESYONEL YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİ

Profesyonel yöneticiler, yöneticilik işini kazanç sağlamak amacıyla yapan, yöneticilik alanında ustalaşmış ve uzmanlaşmış kişilerdir. Bu kişiler yöneticilik uğraşının eğitimini almış, deneyim kazanmış ve bu işin tüm inceliklerini veya açıklarını kavramış, sözü dinlenen kişilerdir. Profesyonel yöneticiler planlamaya daha fazla zaman ayırırlar, yüksek katma değer yaratan ve işletmenin kurumsal performansı ile doğrudan ilişkili kararlar alırlar, işletmenin kurumsal stratejilerini ve rekabet stratejilerini oluştururlar. Profesyonel yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran en önemli özellikler şunlardır:

- Planlamaya daha çok zaman ayırırlar.
- Yüksek katma değer yaratan ve kurumsal performansla doğrudan ilişkili kararlar verirler.
- İşletmenin kurumsal stratejilerinin ve rekabet stratejilerinin oluşturulmasında söz sahibidirler.
- Yüksek katma değer yaratan işlerle uğraşırlar.

Profesyonel yöneticiler, işletmenin rutin ve günlük acil işleri yapmaktan ziyade geleceğe yönelik önemli işlerle uğraşırlar. Fakat girişimcinin profesyonel yöneticilere duyduğu güven oranının düşük olması ve yönetim bakış açısının farklı olmasından dolayı önemli işlerle uğraşmak yerine

acil işlerle (örneğin, müşteri alacaklarını takip etmek gibi) uğraşmak zorunda kalabilmektedirler.

## GİRİŞİMCİ

Girişimci kavramını, sermayesini kar elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal ve/veya hizmeti üretmek ve/veya pazarlamak riskini üstlenen kişi olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilerin en önemli özelliği girişimcilik ruhuna sahip olmasıdır. Girişimcinin sahip olduğu girişimcilik ruhu'nun diğer üretim faktörleri (Toprak, sermaye, emek ve teknoloji)ni bir araya getirme özelliği vardır. Bir kimse yatırdığı sermaye karşılığında kar alıyorsa girişimci, yaptığı işin karşılığında ücret alıyorsa yöneticidir. Bununla birlikte girişimciyi yöneticiden ayıran üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar;

- Girişimci kar ve/veya zarar etme riskini yüklenen kişidir,
- Girişimci üretim faktörlerini bulan kişidir,
- Girişimci bulduğu üretim faktörlerini birleştirerek hizmet ihtiyaçlarını karşılamayı düşünen kişidir.

Girişimcinin sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar;

- Girişimcinin temel özelliği "KAR ODAKLI" olması,
- Girişimcinin bir diğer önemli özelliği "VERİMLİLİK ODAKLI" olması,
- Girişimcinin bir diğer önemli özelliği de "İNOVASYON ODAKLI" olması,
- Girişimcinin önemli özelliklerinden birisi de "STRATEJİK İŞ ORTAĞI ODAKLI" olması,
- Girişimcinin "KÜRESEL PAZAR ODAKLI" olması,
- Girişimcinin "İŞLEM MALİYETİ ODAKLI" OLMASIDIR.

Girişimcilerde bulunması gereken özelliklerle profesyonel yöneticilerde bulunması gereken özellikleri birbirinden ayırmak zordur. Girişimciler profesyonel yöneticilerde bulunan bazı özelliklere, profesyonel yöneticiler de girişimcilerde bulunan bazı özelliklere sahip olabilirler. Bunun en güzel örneği bazı girişimcilerin kendi işletmelerinde yönetici rolünü üstlenerek çalışmalarınıdır.

**Girişimciliğin özendirilmesi;** Devlet bazı teşvik ve vergi avantajları sağlayarak girişimciliği özellikle daha az gelişmiş ve işsizliğin yoğun olduğu bölgelerde desteklemektedir.

## İŞLETME YÖNETİMİ VE AMAÇLARI

İşletme, "toplumun gereksinme duyduğu ekonomik değer taşıyan mal ve/veya hizmetlerin üretildiği ve/veya pazarlandığı, kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerinin

(sermaye, emek, teknoloji, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirildiği ekonomik, teknik ve sosyal bir varlıktır". Günlük konuşma dilinde işletme kavramı yerine şirket, firma, fabrika, işyeri, örgüt gibi sözcüklerde kullanılmaktadır. İşletmenin temel fonksiyonları üretmek ve pazarlamaktır. Yönetim tüm işletme genelinde bulunan faaliyettir. İnsan kaynakları, muhasebe, finansman, ar-ge, halka ilişkiler destekleyici fonksiyonlardır. Ayrıca "tedarik" de işleme fonksiyonları arasında yer alabilmektedir. Açık bir sistem olan işletmeler, sürekli olarak faaliyetlerini gerçekleştirirken çevrelerini etkilerler ve çevrelerinden etkilenirler. Bu nedenle, etkiledikleri ve kendilerinin de etkilendiği çevre faktörleriyle karşılıklı ilişki içindedirler. İşletmenin bu açık sisteminin merkezinde üretim süreci vardır. Üretim süreci; işletme yönetiminin, insan kaynağının yardımıyla fiziksel varlıkları kullanması ve girdiler üzerinde şekil değişikliği yaparak bazı çıktılar elde etmesi ve bu süreç içinde geri bildirim mekanizmasının varlığı ile oluşmaktadır.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere işletme sürecinde başta işletme yönetimi olmak üzere fiziksel varlıklar ve insan kaynakları aktif rol almaktadır. Bu açık sistemin dış katmanlarını bir işletmenin yakınındaki kamu kamuoyu-tüketiciler, bankalar gibi finansal kurumları, sendikalar, rakipler işletmenin yakın çevresidir, ulusal çevre ise, ülke içindeki ekonomik çevre, sosyal-kültürel çevre bileşenleridir. Uluslararası hukuk, küresel çevre de uluslararası çevre olmak üzere 3 çevreden oluşmaktadır.

İşletme yönetimi; işletmenin amaçları doğrultusunda kurumsal performansı verimli, etkili ve iktisadi olarak gerçekleştirebilmek için yapılması gerekli işlerin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetlenmesidir. İşletme yönetiminin süreklilik gösteren dinamik bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.

## İŞLETME YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

**İşletme yönetiminin genel amacı**, mal ve/veya hizmet üreterek topluma faydalı olmaktır. Genel amacın hemen altında işletmelerin vizyonu bulunmaktadır. Vizyon en temel anlamıyla, "geleceği görebilme, gelecekle ilgili amaç belirleme" olarak tanımlanabilir. Vizyondan sonra işletmenin misyonu gelmektedir. Misyon, vizyona ulaşmak için atılması gerekli olan adımlardır.

**İşletmenin stratejik amaçları üç tanedir.** Bunlar; verimlilik, kârlılık ve büyümedir. Bu amaçların "stratejik amaçlar" olarak adlandırılmasının nedeni işletmede üst düzey yönetimin belirlediği kurumsal stratejiler ve rekabet stratejileri

doğrultusunda gerçekleşmeleridir. Amaçlar hiyerarşisinde stratejik amaçlardan sonra fonksiyonel amaçlar gelmektedir. Fonksiyonel amaçlar, işletmede bulunan her bir fonksiyonun, yani bölümün, işletmenin stratejik amaçlarına uygun şekilde geliştirdiği alt amaçları ifade etmektedir. Bu amaçlar; satış, pazarlama, üretim, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme gibi farklı bölümlerin kendi bölüm amaçlarıdır ve bütçe ile ifade edilir. Amaçlar hiyerarşisinin son basamağında, fonksiyonel amaçların yani bölüm amaçlarının ilgili bölüm çalışanlarına yüklenmesi (normlar) gelmektedir. Başka deyişle, bütçe hedeflerinin ilgili bölüm çalışanlarına yüklenerek performanslarının saptanabilmesine yardımcı olan davranış standartlarının belirlenmesidir. Bölüm hedeflerinin bölümde çalışanlara yüklenmesi (hedeflere ulaşmada onlardan beklenen katkının somut olarak ortaya konulması) aslında bölüm çalışanlarından beklenen davranış standartları ve kurallardır.

İşletmenin üst düzey yönetimi vizyon ve misyon doğrultusunda kurumsal stratejiler, rekabet stratejileri ve işletme politikaları aracılığıyla karlılık, büyüme gibi stratejik amaçların gerçekleştirilmesinden, orta düzey yönetimi bütçe aracılığıyla fonksiyonel amaçların gerçekleştirilmesinden ve alt düzey yönetimi de ölçü davranış standartlarından, kuralların uygulanmasından sorumludur.

## YÖNETİCİNİN ROLLERİ VE YETKİLERİ

Rol, insanların ilişki içinde olduğu bireylerden bekledikleri kanıksanmış davranışlardır. Rol kavramı genellikle statüye (hak ve görevler toplamına) bağlıdır ve insanlar yaşamları boyunca çeşitli statüler üstlendikleri için bunlara uygun roller oynamaktadırlar. Örneğin; bir orta düzey yöneticisi doğrudan bağlı olduğu üst düzey yöneticisine "ast", kendisine bağlı olarak çalışanlara "üst" rolünü üstlenecektir. Diğer bölüm yöneticilerine karşı "iş arkadaşı" rolünü üstlenecek ve onlara danışmanlık (bilgi alışverişli) hizmeti verecektir.

Yöneticilik işi, üç temel grupta sınıflandırabileceğimiz on farklı role ayrılarak incelenebilir.

### 1. Bireylerarası Rolü

- **TEMSİLCİLİK ROLÜ:** Bu rol ile yönetici; dışarıda, çalıştığı işletmeyi statüsüne ve yetkilerine dayanarak çeşitli törenlerde ve özel günlerde temsil eder.
- **LİDERLİK ROLÜ:** Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi tanımlar. Yöneticiler, ast'ları için yüksek performans

sergileyebilecekleri çalışma koşullarını yaratmaktan sorumludurlar.

- **İLİŞKİ ROLÜ:** Bu rolde yönetici kendi çalışma arkadaşları ve örgüt dışındaki kişiler arasında yer alarak bilgi kaynakları oluşturmakta ve iletişim merkezi görevini üstlenmektedir.

## 2. Bilgi Rolü

- **GÖZLEMCİ ROLÜ:** Yönetici, işletmenin gerçek kurumsal performansını değerlendirebilmek için farklı kaynaklardan bilgiye ulaşmaya çalışır ve bilgi toplar.
- **YAYMA / DUYURMA ROLÜ:** Yönetici; dış kaynaklı bilgi, görüş ve düşünceleri işletmenin bünyesine taşır ve dağıtır.
- **SÖZCÜLÜK ROLÜ:** Yöneticinin işletmenin faaliyetleri, politikaları ve planlarıyla ilgili olarak dışarıdaki kişi ve kurumlara bilgi ve açıklamalarda bulunma rolü ile ilgilidir.

## 3. Karar Verme Rolü

- **GİRİŞİMCİ ROLÜ:** Bu rolde yönetici, örgüt içinde bir değişimi başlatma, yeni bir iş kurma kararı verme, kurumsal performansı yükseltecek faaliyetleri tanımlama görevini üstlenmektedir.
- **SORUN ÇÖZEN ROLÜ:** Bu rolde yönetici, ortaya çıkan beklenmedik çatışmalara ve anlaşmazlıklara çözüm getirmek zorundadır.
- **KAYNAK BULAN ROLÜ:** Yönetici, amaçlar doğrultusunda kaynakların nerede ve nasıl kullanılacağına karar verir.
- **MÜZAKERECİ ROLÜ:** Yönetici, işletme adına üçüncü şahıslar ve kurumlarla satın alma, satış, toplu sözleşmenin bağitlanması gibi konularda müzakere masasına oturur.

## YÖNETİCİNİN YETKİLERİ

Yetki; yöneticinin karar verme, emir verme ve kaynak tahsisinde sahip olduğu resmi ve yasal haklardır. Örgütlerde yetki, üç türde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; hat, kurmay ve fonksiyonel yetkidir.

- **HAT YETKİ:** ast'la üst arasındaki ilişkidir. Komuta yetkisi, hiyerarşik yetki olarak da adlandırılmaktadır. Hat yetkisi örgüt şemasında görüldüğü gibi, yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir. Örneğin, muhasebe müdürüne bağlı olarak çalışan maliyet muhasebesi şefi ile muhasebe müdürü arasında hat yetki bulunmaktadır.
- **FONKSİYONEL YETKİ:** yöneticilerin, başka bölümlerdeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilen, ancak kendi bölümlerinin

uzmanlık alanına giren özel çalışma konuları hakkında, başka bir bölüm çalışanına emir verip iş istemelerine olanak tanıyan yetki türüdür. Örneğin, satış müdürünün muhasebe müdürünün altındaki maliyet muhasebesi elemanından bir ürünün birim maliyetine dair bilgi isteyebilmesini sağlayan yetki fonksiyonel yetkidir.

- **KURMAY YETKİ:** kendi uzmanlık konularında yardım, öneri ve danışmanlık yapan yöneticilerin sahip olduğu yetki türüdür. Danışma yetkisi olarak da adlandırılır. Bazı işler için, yöneticinin fazla zamanını aldıkları ve işin teknik kapsamının geniş olması nedeniyle, danışmandan yararlanılır. Bazı işleri de, uygulamadan sorumlu olan ast'lara bırakmak sakıncalı olabilir. Buna örnek olarak denetim (audit) işini verebiliriz. Günümüzde IT teknolojileri kullanımı (SAP), insan kaynakları, bağımsız laboratuvar incelemeleri, sosyal güvenlik mevzuatı gibi pek çok konuda danışmanlık hizmeti satın alan işletmeler önemli maliyet kazançları sağlamaktadırlar.

## SORU CEVAPLA ÖĞRENELİM

### SORU:

Yönetim kelimesinin etimolojik kökeni nedir?

### CEVAP:

Yönetim kelimesinin etimolojik kökeninin Fransızca "Manage" kelimesinden geldiği öne sürülmektedir. Manage kelimesinin Türkçe karşılığı "at eğitimi, bu eğitimin yapıldığı yer, binicilik" anlamındadır. Bu bağlamda, yönetim kelimesinin kökeninin at eğitimi, atı gem aracılığıyla yönlendirmek, çekip çevirmek olduğu düşünülmektedir. Türkçede yönetim kelimesi Arapça kökenlidir ve "yön verme, çekip çevirme, yönlendirme" anlamındadır.

### SORU:

Yönetim kavramını tanımlarken hangi yöntemler kullanılır?

### CEVAP:

**Yönetim** kavramını tanımlamada kullanılan yöntemlerinden birisi, yönetim kavramının kapsamına giren her şeyi tanıma dâhil etmek (genus proximum) yani "efradını cami" bir tanım yapmaktır. Bu bağlamda, yönetimin sadece insanlar için geçerli bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Başka deyişle; hayvanlar güdülür, araçlar sürülür, makineler kullanılır, insanlar ise yönetilir. Ayrıca, yönetim kavramını tanımlarken, kavrama ait olmayan herşeyi dışta bırakmak (differentia specifica) yani "ayarını mani" bir

tanım yapmak da önemlidir. Buna göre, yönetimden söz edebilmek için en az iki insanın olması, bunlardan birinin “yöneten” diğerinin “yönetilen” rolünü üstlenmesi gerekmektedir. Yönetim kavramının soyut olması, yani anlaşılması ve kavranması güç olması nedeniyle kavramı tanımlarken “metafor” (bir şeyi başka bir şeyle açıklamaya çalışmak) kullanmaya neden olmuştur.

## **SORU:**

Yönetim kavramı tanımlarında öne çıkan üç temel özellik hangileridir?

## **CEVAP:**

Değişik bakış açılarına göre yapılan tanımlar yönetimin anlamına “boyut ya da derinlik” kazandırdıkları için önemlidir. Ancak her bakış açısında **üç temel özellik** öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi “amaçlara ulaşmak”, ikincisi “verimlilik, etkinlik ve iktisadilik”, üçüncüsü ise “işbirliğinin sağlanması”dır. Yönetimin bu üç temel özelliği “rasyonellik (akılcılık) ölçütleri” olarak adlandırılmakta ve yönetimin akıl ve bilime dayanan bir eylem olmasının önemini vurgulamaktadır.

## **SORU:**

Yönetim nedir?

## **CEVAP:**

- Yönetim “başta çalışanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda verimli, etkin ve iktisadi kullanılması” olarak tanımladığında öne çıkan bakış açısı “üretim faktörlerinin (sermaye, emek, doğa, teknoloji gibi) amaçlar doğrultusunda verimli, etkin ve iktisadi” kullanılmasıdır.
- Yönetim “başka insanları verimli, etkili ve iktisadi çalıştırarak iş görme ve belirlenen amaçlara ulaşma” olarak tanımladığında öne çıkan bakış açısı, yönetimin insancıl (beşeri) bir eylem olmasıdır. Bu tanıma göre, eşyanın (yani; para, hammadde, makina, bina gibi) olmadığı durumlarda da amaçlara ulaşabilmek için belirli faaliyetlerin insanlar aracılığıyla gerçekleştirilmesi yönetim olarak adlandırılmaktadır. Nitekim bir amaç doğrultusunda arkadaş grubuna liderlik etme, arkadaşlarını yönlendirme gibi faaliyetlerin yönetim kapsamında değerlendirildiğini söyleyebiliriz.
- Yönetim “planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim unsurları yardımıyla elde kaynakları verimli, etkili ve iktisadi bir şekilde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma süreci” olarak tanımladığında öne çıkan bakış açısı, yönetimin planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetim unsurlarının gerçekleştirilerek yerine getirilmesi ve bu unsurların birbirini izlemesinin “yönetim süreci” olarak adlandırılmasıdır.

Yukarıdaki değişik bakış açılarına göre yapılmış olan tanımlardan yola çıkarak **yönetimi** “belirlenmiş amaçlara ulaşmak için işbirliğini sağlayarak insanların ve eşyaların birlikte verimli, etkili, iktisadi kullanımı doğrultusunda karar verme ve uygulama süreci” olarak tanımlayabiliriz.

## **SORU:**

Yönetim bilimini diğer bilim dallarından ayıran en önemli özellik hangisidir?

## **CEVAP:**

Yönetim biliminin gelişimi sosyal bilimlerin gelişimine paralel olmuştur. Bu bağlamda, yönetim biliminin hukuk, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi diğer pek çok bilim dalıyla ilişkisi vardır. Ayrıca, yönetim bilimini diğer bilim dallarından ayıran önemli bir özellik bulunmaktadır. Şöyle ki; yönetim bilimini tanımlarken “*bilimlerin en yenisi, sanatların en eskisi*” denilerek diğer bilim dallarından ayırıcı olan özelliği vurgulanmaktadır.

## **SORU:**

Yönetim süreci aşamaları hangileridir?

## **CEVAP:**

Yönetim Süreci elde kaynakların planlanması ile başlamaktadır. Bir sonraki aşama, planlanan faaliyetler ile örgütteki işler ve kişiler arasındaki yetki ilişkilerinin kurulmasıdır. Sürecin üçüncü aşaması olan yöneltmede planlanan ve örgütlenen faaliyetler uygulanmaya başlamaktadır. Tüm işlerin birbiriyle uyum içinde olmasını sağlayan koordinasyonun gerçekleştirilmesinden sonra elde edilen sonucunun planlanana uygun olup olmadığı denetlenmektedir. Denetim sonunda elde edilen bilgiler geri beslemeyle yeniden sürece dahil edilmektedir.

## **SORU:**

Planlama nedir?

## **CEVAP:**

**Planlama:** Geleceğe yönelik faaliyetler doğrultusunda öngörüle bulunma işidir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen alternatif planlar arasından en uygun olanını seçme şeklinde tanımlanabilir. Planlama aşamasında ne, nerede, ne zaman, nasıl ve niçin sorularına cevap verilmeye çalışılmaktadır. Bu sorulara cevap bulunduğu işletmenin planları ortaya çıkmaktadır.

## **SORU:**

Örgütlenme nedir?

## **CEVAP:**

**Örgütlenme:** İşlerin kimler tarafından yapılacağı, ne kadar yetkiyle ve hangi fiziksel ortamda gerçekleştirileceğinin belirlenmesidir.

**SORU:**

Yönelme nedir?

**CEVAP:**

**Yönelme:** Sistemi faaliyete geçirmekle ilgilidir. Ast'lara verilen işlerin istek ve işbirliğiyle yaptırılması önemlidir. Ast'lara emir verme ve görevlerini verimli, etkili, iktisadi olarak yerine getirmelerini sağlayacak motivasyonu yaratabilme vb. gibi konular yönelme ile gerçekleşmektedir.

**SORU:**

Koordinasyon nedir?

**CEVAP:**

**Koordinasyon:** İşletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin birbirini takip edecek, tamamlayacak ve bütünleyecek şekilde olmasını sağlayan unsurdur.

**SORU:**

Kontrol (denetim) nedir?

**CEVAP:**

**Kontrol (Denetim):** İşletmede elde edilen sonuçlarla planlanmış ve elde edilmesi beklenen sonuçlar karşılaştırıldığında olumlu ya da olumsuz bir sapmanın söz konusu olup olmadığının belirlenmesidir. Olumlu sapma var ise, planlanandan daha fazla ürün/hizmet üretilmesi söz konusudur. Bu durumun planlama hatasından kaynaklandığı düşünülebilir. Olumsuz sapma planlanandan daha az üretildiğini gösterir ki bu durumda verimli, etkin ve iktisadi bir faaliyet gerçekleştirilmediği sonucuna ulaşılabilir. Elde edilen sonuçlar (mevcut durum) ile planlanan sonuçlar (beklenen durum) arasında olumsuz sapma varsa, düzeltici önlemlerin alınmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

**SORU:**

Yönetimin özellikleri nelerdir?

**CEVAP:**

Yönetimin başta gelen özelliği **amacın belirlenmesi** ve bu amaç doğrultusunda çalışanların **işbirliğinin sağlanmasıdır**. Başka deyişle, yönetimden söz edebilmek için insanların belirlenmiş bir amaç doğrultusunda işbirliği sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların bireysel amaçlarının işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırılması da önemlidir. Amaç doğrultusunda yönetim sürecinde görev alanlar; ast-üst, yönetilen-yöneten, memur--amir gibi sosyal statü (rol) farklılaşması içine girmektedirler. **Yönetim hiyerarşisi**, yönetim basamaklarını ve bu basamaklara ait yetki/sorumluluk düzeylerini belirlemektedir. Bu bağlamda, yönetim hiyerarşisindeki yerine göre bazı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde yaptırım gücü söz konusudur. Yönetimin bir diğer özelliği verimliliktir. **Verimlilik**, amaçların gerçekleşmesi için kaynakların doğru

kullanılması anlamına gelmektedir. Bir işin doğru yapılması sonucunda belli bir dönemde oluşan artı değeri göstermektedir.

Yönetimin bir başka özelliği etkinliktir. **Etkinlik**, müşteri tatmini sağlayabilmek için kaynakların en uygun şekilde düzenlenerek mal ve/veya hizmetin en kısa zamanda sağlanmasıdır. Yönetimin etkinliği belli bir dönemde amaçlanan duruma (hedefe) ne ölçüde ulaşıldığıyla ilgilidir.

**Yönetimin paradigması** "gelir maksimizasyonu ve gider minimizasyonu" üzerine kurulmuştur ve doğal olarak "kurumsal performans" odaklıdır. Konuyu bu açıdan ele aldığımızda, iktisadilik de yönetimin önemli bir özelliğidir. **İktisadilik**, belli bir dönemde birim mal ve/veya hizmetin üretilmesi için gerekli maliyet giderlerinin düzeyiyle ilgili bir kavramdır ve bunun en düşük maliyetle gerçekleştirilmesini temel alır.

**SORU:**

İşletmelerde yönetici kimdir?

**CEVAP:**

Yönetici kavramını en yalın şekliyle, yönetme gücünü elinde bulunduran ve yasalara, kurallara ya da belli koşullara uygun biçimde çalışmayı sağlayan kişi olarak tanımlayabiliriz. Buna göre yönetici, yönetim sürecinin sorumluluklarını üstlenen kişidir. Başka deyişle, işletme kaynaklarını planlayan, örgütleyen, koordine eden ve denetiminden sorumlu olan kişidir. Bu bağlamda yönetici; işletmenin değişen rekabet koşullarına uymasını ve sürekli dinamik halde olmasını sağlayan, işletmenin risk dışındaki sorumluluklarını üstlenen, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için girişimciye karşı sorumluluk üstlenen ve işletme çalışanlarının bireysel amaçlarıyla işletmenin örgütsel amaçları arasında uyum sağlayan işletme çalışanıdır.

**SORU:**

Sorumlulukları açısından yöneticiler kaç sınıftır?

**CEVAP:**

**Sorumlulukları açısından yöneticileri;** genel yönetici, fonksiyonel yönetici, proje yöneticisi olarak sınıflandırabiliriz.

**SORU:**

Hiyerarşik açıdan yöneticiler kaç sınıftır?

**CEVAP:**

**Hiyerarşik açıdan yöneticileri;** üst, orta ve alt düzey yöneticiler olarak sınıflandırabiliriz.

**SORU:**

Nitelikleri açısından yöneticiler kaç sınıftır?

**CEVAP:**

**Nitelikleri açısından yöneticileri;** hümanist niteliklere sahip yöneticiler, vicdan sahibi yöneticiler ve ambisyon sahibi yöneticiler olarak sınıflandırabiliriz.

**SORU:**

Yetkinlikleri açısından yöneticiler kaç sınıftır?

**CEVAP:**

**Yetkinlikleri açısından yöneticileri;** kavramsal yetkinliklere sahip yöneticiler, beşeri yetkinliklere sahip yöneticiler ve teknik yetkinliklere sahip yöneticiler olarak sınıflandırabiliriz.

**SORU:**

Profesyonel yönetici kimdir?

**CEVAP:**

Profesyonel yönetici, yöneticilik işini kazanç sağlamak amacıyla yapan, yöneticilik alanında ustalaşmış ve uzmanlaşmış kimse anlamına gelmektedir. Bu kimse, yöneticilik konusunda mesleki eğitim almış ve deneyim kazanmış, işin tüm inceliklerini veya açıklarını çalışarak kavramış ve işletmede farklılık yaratabilecek bir düzeye ulaşmıştır. Bu bağlamda, sıradanlığın dışına çıkmış ve işletmenin yönetiminde sözü dinlenen kimse olarak akla gelmektedir. Bir sorun oluştuğunda, sorunun ne olduğu (sorunun analizi) hakkında ondan görüş alınır ve soruna uygun çözüm üretmesi beklenir. Profesyonel yöneticiler işletmede sorunla karşılaştıklarında yapıcı tavır sergilerler ve genellikle çözüm odaklıdır. Profesyonel yöneticileri diğer yöneticilerden ayıran önemli özellikler vardır.

**SORU:**

İşletme politikası nedir?

**CEVAP:**

Kurumsal stratejiler ve rekabet stratejileri doğrultusunda, orta düzey yöneticilerinin sorumluluğunda olan fonksiyonel amaçlara (bölüm hedeflerine) ulaşabilmek için, politikaların oluşturulması gerekir. *Politika* genel olarak, işletmede çalışanların davranış ve kararlarına yol gösteren anlatımlardır ve amaçlara ulaşmayı sağlayan araçlardır. Başka deyişle, politika, stratejilerle saptanmış amaçlara ulaşım yollarının belirlenmesidir. Strateji daha çok profesyonel yöneticinin tasarlama, öngörü ve sezgileriyle ilgilidir. Kalite politikası, insan kaynakları politikası, ücret politikası gibi politikalar ise, özel durumlar için oluşturulmuş, uygulama odaklı bazı ilke ve kuralları ifade etmektedir. Politikalar sık sık değişmez oysa stratejiler sürekli değişen çevreye uyum sağlamak durumundadırlar. Bu nedenle, işletme politikalarının her ne kadar profesyonelleşme düzeyi yüksek üst düzey yöneticilerinin belirlediği stratejilerle sınırları çizilmiş olsa da, profesyonelleşme düzeyi daha düşük orta düzey yöneticileri doğrudan ilgilendirdiğini söyleyebiliriz.

**SORU:**

İşletme bilimi açısından girişimci kavramının tanımı nedir?

**CEVAP:**

İşletme bilimi açısından girişimci kavramını "sermayesini kâr elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal ve/veya hizmeti üretmek ve/veya pazarlamak riskini üstlenen kişi" olarak tanımlayabiliriz. Girişimcinin en önemli özelliği girişimcilik ruhuna sahip olmasıdır. Şöyle ki; doğa (yani üretimin gerçekleştirileceği yer), sermaye (yani arazi, bina, makina, hammadde), emek (ücret karşılığında çalışan işgörenler) ve teknoloji (patent, lisans, know how, imtiyaz) gibi üretim faktörlerini "*girişimcilik ruhu*" bir araya getirir.

**SORU:**

Girişimciyi yöneticiden ayıran farklar hangileridir?

**CEVAP:**

Girişimciyi yöneticiden ayıran üç önemli unsur bulunmaktadır. Şöyle ki;

- Girişimci kâr ve/veya zarar etme riskini yüklenen kişidir,
- Girişimci üretim faktörlerini bulan kişidir,
- Girişimci bulduğu üretim faktörlerini birleştirerek tüketicilerin belirli bir mal ve/veya hizmet ihtiyacını karşılamayı düşünen kişidir.

**SORU:**

Girişimcinin temel özelliği hangisidir?

**CEVAP:**

Girişimcinin temel özelliği "*kâr odaklı*" olmasıdır. Kâr elde edebilmesi için kurduğu işletmenin (sistemin) verimli çalışması gerekir. Bir sistemin verimliliği, o sistemin çıktı miktarının (veya çıktıların parasal değerinin) girdi miktarına (veya girdilerin parasal değerine) oranını ifade eder. Verimliliği artırmak dört şekilde olabilir. Şöyle ki;

- i. Aynı girdi miktarıyla daha çok çıktı yaratarak,
- ii. Aynı çıktıyı daha az girdiyle yaratarak,
- iii. Girdi miktarında yaşanan artışın daha fazlasını çıktı miktarında yaratarak,
- iv. Çıktı miktarının azalma oranını girdi miktarındaki azalmadan daha düşük miktarda tutarak.

**SORU:**

Girişimciliğin devlet tarafından özendirilmesinin başlıca nedenleri hangileridir?

**CEVAP:**

Devlet girişimcilere bazı teşvikler ve vergi avantajları sağlayarak girişimciliği özendirmekte ve yönlendirmektedir. Şöyle ki; teşviklerin ve vergi indirimlerinin genellikle daha az gelişmiş ve işsizliğin yoğun olduğu bölgelere doğru yönlendirildiği görülmektedir. Girişimciliğin özendirilmesinin başlıca nedenleri arasında; yeni iş ve istihdam olanaklarının yaratılması, üretimin artarak ekonomik yaşamın canlanması, işsizliğin önlenmesi, gayri safi ulusal hasılanın artırılması sayılabilir.

# İŞLETME YÖNETİMİ

## SORU:

İşletme nedir?

## CEVAP:

*İşletme*, “toplumun gereksinme duyduğu ekonomik değer taşıyan mal ve/veya hizmetlerin üretildiği ve/veya pazarlandığı, kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerinin (sermaye, emek, teknoloji, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getirildiği ekonomik, teknik ve sosyal bir varlıktır”. Bankacılık, sigortacılık, turizm, eğitim gibi sektörlerde yer alan işletmeler *hizmet işletmesi*; tekstil, otomotiv, beyaz eşya gibi sektörlerde yer alan işletmeler *mal işletmesi* olarak adlandırılırlar. İşletmenin yukarıdaki tanımını ayrıntılı olarak ele aldığımızda:

- İşletme başkalarının tüketmesi için mal ve/veya hizmet üreten bir ekonomik birimdir ve ekonomik yaşamın en önemli unsurudur.
- İşletme toplumun gereksinme duyduğu mal ve/veya hizmetleri üreten teknik bir çalışma birimidir. Örneğin, endüstri işletmeleri, lojistik işletmeleri, bankalar, konaklama işletmeleri, tarım işletmeleri gibi.
- Amacı ne olursa olsun, işletme bir organizasyondur ve çalışanlarının birbirine bağlı değişik görevler üstlendikleri sosyal bir birimdir.

## SORU:

İşletme yönetiminin genel amacı nedir?

## CEVAP:

İşletme yönetiminin genel amacı, mal ve/veya hizmet üreterek topluma faydalı olmaktır. Çünkü işletmeler toplumun kıt kaynaklarını (çeşitli madenler, petrol, vb. gibi) kullanırlar. Bu nedenle, topluma karşı sorumludurlar. Kıt kaynaklara her geçen gün yenileri eklenmektedir. Örneğin, eskiden su kıt kaynak değilken, çevre kirlenmesi ve küresel ısınma sonucu artık kıt bir kaynak olmuştur. Benzer şekilde, hava bir kıt kaynak değildir, ancak devam eden hava kirliliği gelecekte onun da kıt bir kaynak olmasına neden olabilecektir. Genel amaç; dünyanın her ülkesinde faaliyette bulunan her türlü işletme için ve işletmenin yaşamının devam ettiği sürece geçerlidir; başka deyişle, evrenseldir ve süreklilik arz etmektedir.

## SORU:

Vizyon nedir?

## CEVAP:

Vizyon en temel anlamıyla, “geleceği görebilme, gelecekle ilgili amaç belirleme” olarak tanımlanabilir.

## SORU:

Misyon nedir?

## CEVAP:

*Misyon*, vizyona ulaşmak için atılması gerekli olan adımlardır. Misyon, İngilizce “mission” kelimesinin Türkçe sözlük karşılığı olan “görev” anlamında değil, süreklilik gösteren bir amaç ifadesi olarak kullanılmaktadır. İşletmenin varoluş nedenini açıklayan bir ifadedir. Misyon mutlaka değerlere ve ilkelere bağlı olarak belirlenmelidir.

## SORU:

İlke nedir?

## CEVAP:

*İlke*, değişmesi ve ikamesi mümkün olmayan değerleri ifade eder. Örneğin, insanlıkla ilgili temel ilkeler; yalan söylememek, hırsızlık yapmamak, onurlu olmak vb.dir. İşletmeler de misyonlarını belirlerken; borçların zamanında ödenmesi, ücretlerin bordroda düşük gösterilmemesi, müşterilerin doğru bilgilendirilmesi gibi temel ilkelere bağlı kalmak durumdadırlar. Vergi kaçırmak, yalan söyleyerek mal satmak üzerine bir işletme kurmak mümkün değildir, bu durum ilkesizlik olacaktır.

## SORU:

İşletmenin stratejik amaçları hangileridir?

## CEVAP:

İşletmenin *stratejik amaçları* üç tanedir. Bunlar; verimlilik, kârlılık ve büyümedir. Bu amaçların “stratejik amaçlar” olarak adlandırılmasının nedeni işletmede üst düzey yönetiminin belirlediği kurumsal stratejiler ve rekabet stratejileri doğrultusunda gerçekleşmeleridir. Verimlilik, amaçların gerçekleşmesi için kaynakların doğru kullanılması anlamına gelmektedir. Kârlılık, etkinlik ve verimliliğin doğal sonucudur ve işletmenin varlığını devam ettirebilmesi, yeni yatırımlar yapıp büyüebilmesi için gereklidir. Büyüme, üretim miktarı artışını veya sayısal olarak gelişmeyi ifade etmektedir. İşletmelerde; üretim kapasitesi, satış miktarı, yatırım miktarı, kullanılan hammadde ve enerji miktarı, çalışan sayısı gibi çeşitli faktörlerde meydana gelen artışlar, büyüme olarak algılanır. İşletmeler genelde maliyetlerini düşürmek, üretimlerini artırmak, üretim faktörlerinin temininde avantajlar elde etmek için büyürler. Büyümeyen, yatırım yapmayan işletmeler zaman içinde rakiplerine kıyasla küçülmektedirler. Bunların yanında büyüme, işletmelerin örgüt yapılarının da değişmesine neden olmakta, bu yolla işletmeler teknolojiadaki gelişmeleri izleyebilmekte ve çağdaş yönetim tekniklerine uyum sağlayarak faaliyetlerine devam edebilmektedirler.

## SORU:

İşletmenin fonksiyonel amaçları hangileridir?

## CEVAP:

Amaçlar hiyerarşisinde stratejik amaçlardan sonra fonksiyonel amaçlar gelmektedir. *Fonksiyonel*

**amaçlar**, işletmede bulunan her bir fonksiyonun, yani bölümün, işletmenin stratejik amaçlarına uygun şekilde geliştirdiği alt amaçları ifade etmektedir. Bu amaçlar; satış, pazarlama, üretim, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme gibi farklı bölümlerin kendi bölüm amaçlarıdır ve bütçe ile ifade edilir. Bütçe, gelir ve giderlerin yıllık hedefler doğrultusunda rakamsal olarak belirlenmesi olduğundan, işletmedeki her bölümün kendi bütçesini hazırlaması, bölümlerin yıllık hedefler doğrultusunda faaliyetlerinin denetlenmesi anlamına da gelmektedir.

## **SORU:**

Amaçlar hiyerarşisinin son basamağını ne oluşturur?

## **CEVAP:**

Amaçlar hiyerarşisinin son basamağında, fonksiyonel amaçların yani *bölüm amaçlarının ilgili bölüm çalışanlarına yüklenmesi (normlar)* gelmektedir. Başka deyişle, bütçe hedeflerinin ilgili bölüm çalışanlarına yüklenerek performanslarının saptanabilmesine yardımcı olan davranış standartlarının belirlenmesidir. Bölüm hedeflerinin bölümde çalışanlara yüklenmesi (hedeflere ulaşmada onlardan beklenen katkının somut olarak ortaya konulması) aslında bölüm çalışanlarından beklenen davranış standartları ve kurallardır. Bu açıdan ele alındığında, norm olarak da adlandırabileceğimiz bu davranış kuralları, çalışanlarının gerek bölümdeki faaliyetlerinin, gerekse birbirlerine karşı ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli rol oynarlar ve çalışmalara bütünlük kazandırır. Bir müşteri temsilcisinin yapması gereken satış miktarı ve müşteri ziyareti sayısı, bir üretim işçisi için kabul edilebilir maksimum fire ya da hataların miktarı, müşteriler için yapılacak azami ve asgari reklam sayıları, tartı ve laboratuvar aletlerini kontrol etmek için saptanmış zaman süreleri örnek olarak verilebilir.

## **SORU:**

İşletmede yönetici rolleri hangileridir?

## **CEVAP:**

İşletmede belli bir pozisyona sahip yöneticiler, o pozisyona özgü eylem, tutum ve davranışlar olarak tanımlayabileceğimiz bazı normlara (standartlara) uygun rolleri yerine getirirler. Örneğin; bir orta düzey yöneticisi doğrudan bağlı olduğu üst düzey yöneticisine “ast”, kendisine bağlı olarak çalışanlara “üst” rolünü üstlenecektir. Diğer bölüm yöneticilerine karşı “iş arkadaşı” rolünü üstlenecek ve onlara danışmanlık (bilgi alışverişi) hizmeti verecektir. İş dışındaki zamanlarda ise, “eş, baba, oğul, dost” olarak çeşitli roller üstlenebilecektir. Sonuçta, üstlenilen

her rol bu role özgü talep ve beklentileri bünyesinde taşımaktadır. Yöneticilik işi, üç temel grupta sınıflandırabileceğimiz on farklı role ayrılarak incelenebilir:

1. Bireylerarası Rolü
  - Temsilcilik rolü
  - Liderlik rolü • İlişki rolü
2. Bilgi Rolü
  - Gözlemci rolü
  - Yayma / Duyurma rolü
  - Sözcülük rolü
3. Karar Verme Rolü
  - Girişimci rolü
  - Sorun çözen rolü
  - Kaynak bulan rolü
  - Müzakereci rolü

## **SORU:**

Örgütlerde yetki nedir, kaç tür yetki vardır?

## **CEVAP:**

**Yetki**; yöneticinin karar verme, emir verme ve kaynak tahsisinde sahip olduğu resmi ve yasal haklardır. Yetki ilişkileri, organizasyondaki çeşitli pozisyonlara (görevlere) göre çeşitlendirilip sınırlandırılarak düzenlenir, yöneticilere kullanılır. Örgütlerde yetki, üç türde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; hat, kurmay ve fonksiyonel yetkidir.

## **ÜNİTE 2: KLASİK VE NEO-KLASİK YÖNETİM KURAMLARI**

### **KLASİK YÖNETİM KURAMI: BİLİMSEL YÖNETİM, YÖNETİM SÜRECİ VE BÜROKRASI YAKLAŞIMLARI**

Klasik yönetim kuramının kapsamında üç ayrı alt yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı 'bilimsel yönetim' yaklaşımı; ikincisi, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı 'yönetim süreci' yaklaşımı ve üçüncüsü de öncülüğünü Max Weber'in yaptığı 'bürokrasi' yaklaşımıdır. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımında, işçilerin verimliliğinin ve etkinliğinin nasıl artırılacağı üzerinde durulmaktadır. Fayol'un yönetim süreci yaklaşımında, işletmedeki faaliyetlerin sınıflandırılması (işletmenin fonksiyonları) ve yönetsel faaliyetlerin sınıflandırılması (yönetimin fonksiyonları) yapılarak yönetimin ilkeleri (14 ilke) sıralanmaktadır. Max Weber'in bürokrasi yaklaşımında ise; otorite türleri, örgüt türleri ve bürokratik örgüt yapısının özellikleri incelenmektedir. Her üç yaklaşımın temelinde "kurumsal performansın nasıl daha fazla yükseltilebileceği sorusuna cevap arayışı" bulunmaktadır. Kurumsal performansın yükseltilmesi görüşü; faydacı (pragmatik) olarak adlandırabileceğimiz, örgütün temel amacının

yüksek kar elde etmek olduğu ve çalışanların performanslarının da öncelikle karlılık düzeyine göre değerlendirilmesi gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Ancak bu doğrultuda soruna yaklaşım biçimleri ve önerileri farklıdır.

Her üç yaklaşımdaki ortak özellikleri,

- Kurumsal performans ve kar arasındaki doğrusal ilişkiye odaklanılmıştır.
- Kurallar ve normlar ile üretimin arttırılacağına inanılmaktadır.
- Otoriter ve merkezîyetçi yapının gerekli olduğunu düşünmektedirler.
- Biçimsel örgüt yapısı üzerinde durulmaktadır.
- Çalışanlar rasyonel davranırlar ve ücretle motive olabilmektedirler.
- Çalışanların kişisel sorunların işyerindeki verimlilikleri ve etkilerinde önemli olmadığına inanmaktadırlar.

## **FREDERICK W. TAYLOR VE BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI**

Taylor, "bilimsel yönetim" adıyla bilinen yaklaşımın (okulun) kurucusudur. Bilimsel yönetimin en önemli amacının, işverenlerin en üst düzeyde refaha ulaşmalarını sağlamak olduğunu belirten Taylor, bunun da her işçinin en üst düzeyde refaha ulaşmasıyla gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. İşverenler açısından en üst düzeyde refahın anlamı, yalnızca kısa dönemde yüksek karlar elde etmek değil, aynı zamanda sürekli başarılı olabilmek amacıyla işletmeyi tüm yönleriyle geliştirmektir. İşçiler açısından en üst düzeyde refahın anlamı, yalnızca yüksek ücret elde etmek değil, aynı zamanda kendi yeteneklerine uygun işlerde çalışarak yüksek etkinlik düzeyinde ve işletmede sürekli verimli olabilecekleri görevlerde bireysel gelişmelerini sürdürebilmektir. Taylor'a göre, işletme yönetimi ile işçilerin karşılıklı yükümlülüğü ve ortaklaşa amacı olan refahın artırılması için birbirlerini desteklemeleri gerekmektedir. Ancak Taylor, "sosyal taraflar arasında neden bu kadar düşmanlık vardır ve birbirlerinin sorunlarına neden bu kadar ilgisiz kalmaktadırlar?" sorusunu cevaplandırmaya kendisini zorunlu hissetmiştir. Taylor sosyal taraflar arasındaki sorunun üç nedenden kaynaklandığını düşünmektedir. Birincisi, işçilerin çıktıda gerçekleşecek bir artışın kaçınılmaz olarak işsizliğe neden olacağı konusundaki yanlış düşünceleridir; ikincisi, her işçinin kendi çıkarını korumak amacıyla çıktısını sınırlandırmasına (sistemli kaytarma) yardımcı olan hatalı yönetim sistemleridir; üçüncüsü ise, bilimsel temellere dayanmayan ve yapılan çabaları boşa çıkarıcı nitelikteki anlamsız

kurallardır. Taylor, bilimsel yönetimin amacının bu engelleri aşmak olduğunu vurgulamaktadır.

Bunun da işin başarılı bir şekilde yapılmasını sağlayacak yöntemlerin belirlenmesine katkıda bulunacak sistematik incelemelerle

gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Taylor'a göre, işçilerin verimli çalışıp çalışmadıklarını göstergesi ücretlerin yüksekliği değil, daha üretken olabilecekleri bir işte çalışıp çalışmadıklarıdır. İşçiler işverenden yüksek ücret beklerler, işverende işçilerden özellikle işgücü maliyetini arttırmamaların bekler. Beklentilerin gerçekleşmesi için,

- Gerçek bir bilimsel çalışmanın yapılması, sıradan bir işgünüde işçiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin tam anlamıyla bilinmediğinden dolayı işçilerin çalışma koşullarının iş veren tarafından ayrıntılı olarak belirlenmesidir.
- İşçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve sürekli olarak eğitilmesidir. Böylece işçiler kendilerini geliştirme imkânı sağlayacaklar ve verimli olacaklardır.
- Bilimsel olarak seçilen işçilerin eğitilip onlara yüksek ücret ödenmesidir.
- İşveren ve işçilerin sürekli iş birliğine ve dostluk ilişkilerin kurulmasının çatışmaların önüne geçtiğine inanılmaktadır.

Taylor bilimsel yönetim kavramıyla KÜREKLE ÇALIŞMA BİLİMİ örneğinde bir işçinin kaldırabileceği kürek dolusu ağırlığın saptanması, malzemeye göre kürek çeşidinin seçimi ve kürek ebatlarının saptanmasını işaret etmiştir. Taylor ayrıca, en üst düzeyde uzmanlaşma için fabrika ustabaşının görev tanımının maliyet, üretim, denetim gibi değişik sorumluluklardan oluştuğunu, bu sorumluluklarının birbirinden ayrılarak her usta başı tarafından bu sorumlulukların üstelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Buna fonksiyonel ustabaşılar demiş ve ortaya çıkacak verimlilik artışının olacağını öne sürmüştür.

## **BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMININ İZLEYİCİLERİ**

**Frank ve Lillian Gilbelert**, tuğla ile duvar örme etüdü ile standardizasyon çalışmaları yapmış ve iş analizi, gözlemler ile iş sentezinin yapılması ve böylece işçilerin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesinin önemini vurgulamıştır.

**Henry L. Gantt**, planlama, zamanlama ve denetim amaçla GANTT çizelgelerini geliştirilmiştir. Ayrıca işçilere verimliliği arttırmak için prim sistemini önermiştir.

**Alfred P. Sloan**, merkezi yönetim şeklini benimsemiş ama bu durumun üst düzey

yöneticilerinin işlerini daha da arttıracığını söylemiştir. Gelir gider hesaplarının alt sınırlarının belirlenmesi ve nakit yönetimi politikaları üzerinde de durmuştur.

**Peter F. Drucker**, bilimsel yönetim yaklaşımının faydacı bir yaklaşım olduğunu, işletmenin sadece kart etmek değil, amaçlara göre yönetimi öneminden bahsetmiştir.

**Georff Vickers**, yöneticilerin öncelikle neler olup bittiğini anlaması, gerçekleşen faaliyetlere dayanan bir geçeklik yargılaması yapılmasına bağlı olduğunu ve gerçekleşen durumun davranış standartları ile karşılaştırması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin şahsi çıkarları doğrultusunda davranmamaları için görüş standardını ortaya atmıştır.

## HENRİ FAYOL VE YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Fayol'a göre; işletmeler basit ya da karmaşık, büyük ya da küçük olsunlar, yukarıda sıralanan altı faaliyet grubu (veya temel fonksiyon) farklı kapsamlarda gerçekleştirilseler bile, işletmelerin genelinde bulunmaktadır. Yoğun işgücü gerektiren ya da başka deyişle, işgücünün doğrudan üretime katılma oranının yüksek olduğu işletmelerde, yönetsel faaliyetlerin özellikle önemli olduğu değerlendirilmektedir. Fayol, yönetim faaliyetinin evrensel olduğunu vurgulayarak "yönetim nedir?" sorusunu yönetimi beş ayrı fonksiyona ayırarak tanımlamıştır. Fayol'un yaptığı bu tanım "yönetim süreci" olarak adlandırılmıştır.

1. Tahmin etmek ve planlamak: Geleceği öngörüp eylem planını hazırlamak.
2. Örgütlemek: İşletmede eşya (bina, makine, hammadde, malzeme vb.) ve insan yapısını oluşturmak.
3. Yönetmek: Çalışanları faaliyete geçirmek ve bunu sürdürmek.
4. Koordine etmek: Tüm faaliyet ve çabaları birbirine bağlamak, bütünleştirmek ve uyumlu hale getirmek.
5. Denetlemek: Her şeyin belirlenmiş davranış standartlarına (normlara) ve verilmiş emirlere uygun olarak yapıp yapılmadığını saptamak.

Fayol işletmenin faaliyetlerini altı temel başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar; teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetsel faaliyetlerdir. Fayol'a göre; işletmeler basit ya da karmaşık, büyük ya da küçük olsunlar, yukarıda sıralanan altı faaliyet grubu (veya fonksiyon) farklı kapsamlarda gerçekleştirilseler bile, işletmelerin genelinde bulunmaktadır.

Fayol yönetim eylemini, yönetimi fonksiyonlarına (öğelerine) ayırarak; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak tanımlamıştır. Bu tanım günümüzde "yönetim süreci" olarak adlandırılmaktadır.

Fayol için yönetmek, geleceği planlamak anlamına gelmektedir. Bu da, öngör- meye ve planlamaya işletmede merkezi bir faaliyet görünümü kazandırmaktadır. Fayol'a göre yönetim, "geleceği öngörmeli ve gerekli önlemleri almalıdır". İşletme yönetiminin üstesinden gelmek durumunda olduğu planlama sorunları şunlardır: Örgütü oluşturan bölümlerin aynı amaç çevresinde toplandığından emin olmak (birlik); uzun ve kısa dönemli tahminlerde bulunmak (süreklilik); değişen koşullara planın uyum sağlamasını gerçekleştirmek (esneklik); eylemin yönünü önceden belirleyerek kuşku ve duraksamaya yer bırakmamak (kesinlik). Fayol'a göre "iyi bir planda olması gereken özellikler" bunlardır ve planlamanın amacı, kaynakların etkin bir şekilde kullanımını gerçekleştirebilmektir. Fayol'a göre örgütlenmek "işletmede eşya ve insan yapısını amaçlar doğrultusunda oluşturmaktır". İşletme yönetiminin sorumluluğu, faaliyetlerin planlandığı şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli önlemleri almaktır. Bunun için, öncelikle hazırlanan planları yürütebilecek bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.

Fayol'un belirlediği üçüncü fonksiyon, mantıksal olarak ilk ikisinden sonra gelmektedir. Örgüt önce amaçları doğrultusunda bir plan hazırlayarak işe başlamaktadır. Daha sonra, amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunacak örgütsel yapıyı oluşturmaktadır. Üçüncü olarak, örgüt harekete geçirilmektedir. Bu da emir-komuta yardımıyla sağlanmaktadır. Ast'ların verimli çalışıp çalışmaması, yöneticinin emir verme yeteneğine bağlıdır.

## YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMININ İZLEYİCİLERİ

**Chaster I. Bernard**, yönetim birliği ve iş bölümü ilkesi doğrultusunda çalışmalar yapmıştır. Bir örgütün faaliyetlerinde, kişilerin birbirleriyle etkili iletişim kurmaları, iş birliği yapmaya istekli olmaları, yönetim birliğinin sağlanmasının önemli anlatmıştır. Bernard'a göre, insanoğlunun gücü, kendi biyolojik yapısı dolayısıyla sınırlıdır. Bundan dolayı kişi bir gruba katılarak amaçlarını gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunup grubun diğer üyeleri ile iş birliği yapmasıdır.

**Amitia Etzioni**, örgüt üyelerinin kendilerine verilen emirlere uyarak belirlenen davranış standardı izlemesini araştırmıştır. Örgüt üyelerinin boyun eğme davranışları, hiyerarşi ve sıkı

denetim sonucu olarak yapısal ve bireyin örgüte karşı olan sorumluluklarından dolayı da güdüsöl olarak tanımlamıştır.

**Arnold Tannenbaum**, denetim ve hiyerarşı zincirinin verimlilik üzerindeki ilişkisini incelemiştir. Yönetim düzeyleri ile denetim yoğunluğu arasındaki ilişkide, işletmeler de daha demokratik olduklarında ve astlarıyla samimi ilişkiler kuran yönetim performanslarının daha yüksek olduğunu görmüştür.

## MAX WEBER VE BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Weber'in bu yaklaşımı, örgütleri otorite ilişkileri bakımından tanımlamaktadır. Otorite ilişkilerinin incelenmesi, bireylerin emirlere uymalarının ve kendilerinden istenilenleri yapmalarının nedenleriyle ilgili kaygılardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunla başa çıkabilmek için Weber, karşı koymalarına aldırmaaksızın bireyleri itaat etmeye zorlama yeteneği olarak tanımladığı "güç" ve emir alan bireylerin gönüllü olarak uydukları "otorite" kavramları arasında bir ayırım yapmıştır. Bir otorite sisteminde; yönetilenler, yönetenlerin yasalara dayanarak yayınladıkları emirlerle karşılaşılır. Weber, otoritenin yasallaştırdığı örgüt türleri arasında da ayırım yapmıştır. Bu örgüt türleri Weber tarafından "**karizmatik**", "**geleneksel**" ve "**akılcı- yasal**" olarak adlandırılmıştır. Gerçek bir örgüt bu üç örgüt türünün birleşmesinden oluşsa bile, böyle bir ayırım örgütsel yapının analizi için oldukça yararlıdır. Otoriteyi kullanmanın ilk biçimi, liderin kişisel niteliklerine bağlıdır. Weber, sıradan ve yönetilen insanlardan kendisine doğaüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güç ve nitelikler bahşedildiği için ayrılan liderin bu niteliğini tanımlayabilmek için, Yunanca "karizma" terimini kullanmıştır. Bu terimle Weber, istisnai güç ve yetenekleri olan bir peygamberi, bir mesihi ya da bir politikacıyı ve onun havarilerinden oluşan bir örgütü tanımlamaktadır: Havarilerin işi, liderle izleyicileri arasında aracılık yapmaktır. Karizmatik örgüt türünün en önemli özelliği (ister dini ister politik bir örgüt olsun) küçük ölçekli bir devrim hareketidir. Pek çok örgüt, Henry Ford gibi karizmatik liderlere sahip olmuşlardır. Bu tür örgütlerde, liderin ve emirlerin niteliğiyle yakından ilişkili olan otorite, temelde telkinlere dayanmaktadır. Weber'in kapitalist sistem ile ilgili düşüncelerinde, kapitalist sistem kar maksimizasyonu yaratacak katma değerin sürekli artmasını öngören akılcı ve faydacı bir sistem olduğunu ve ahlaki değerler ile korunması gerektiğini öne sürmüştür. Kapitalist sistemin rayına oturmasını sağlayacak faydacı akılcılığın

uygulanmasını zorlayan engeller bürokratik örgüt tarafından temizlenebilecektir.

## BÜROKRASİ YAKLAŞIMININ İZLEYİCİLERİ

**Alvin W. Gouldner**, yasal otoriteyi kullanan yöneticilerin otoritenin yasallığını kabul etmekte sıkıntı yaşamaktadırlar ve karşı koyma söz konusu olduğunda, bürokratik örgüt anlayışını yerleştirme çalışmasının güçlüklerini analiz etmiştir. Bu bir hoşgörü modelidir ve kuralları yok saymakta ya da yumuşak bir biçin uygulanmakta, çalışanlar sık sık denetlenmekte, ihmallerde kendilerine cezadan önce bir fırsat daha tanınmaktadır. Dolayısıyla rahat bir çalışma ortamı söz konusudur.

**Tom Burns**, örgütleri mekanik ve organik olarak tanımlamıştır. Mekanik örgüt modelinde, yeni ve bilinmedik sorunlar sık sık karşılaşılmayan durağan çalışma koşullarının olması ve sorumluluk ve yetkileri kesin olarak tanımlanmıştır. Organik örgüt modelinde ise, dinamik çalışma koşulların vardır. Örgüt şemaları ve iş tanımları, görev ve sorumlulukları tam olarak tanımlanmadığında örgütün amaçlarının daha yüksek düzeyde sahiplenmesine neden olacağını savunmaktadır.

**Aston grubu**, örgütleri, bürokrasileri sınıflandırmış, tekdüze, kasvetli ve sıkıcı olarak tanımlanan bürokrasi yaklaşımına katkıda bulunmuştur.

**C. Northcote Parkinson**, Parkinson yasasını ortaya atmıştır. Parkinson yasasına göre, bir örgütte gerçekleştirilen iş miktarıyla, bu işi gerçekleştiren çalışan personel sayısı arasındaki ilişkinin az veya hiç olmadığıdır. Bu bakımdan yöneticilerin ve çalışanların sayısının işin kendisinden bağımsız olarak genişleyebileceğini söylemiştir.

## NEO-KLASİK YÖNETİM KURAMI

1929' da ABD'de başlayan ekonomik krizden çıkabilmek için öngörülen yol "daha verimli çalışmak ve daha çok üretmek olmuştur." Bu da "klasik yönetim kuramının eksikleri var mı?" sorusunu gündeme getirmiştir. Bu doğrultuda Elton Mayo ve ekibi tarafından gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları böyle düşünenleri haklı çıkarmıştır. Verimliliğin ya da bir başka deyişle, kurumsal performansın daha da artırılmasının klasik yönetim kuramının eksik bıraktığı yön olan "insan unsuruna" önem vererek gerçekleştirilebileceği kanıtlanmıştır. Bu demek değildir ki, neo-klasik yönetim kuramı klasik yönetim kuramının görüş ve ilkelerini reddeder. Neo-klasik yönetim kuramı temelde klasik yönetim kuramının görüş ve ilkelerine dayanır, ancak bunlara yenileri eklenmiş özellikle insan unsuru

öne çıkartılarak, insanın örgüt içinde nasıl davrandığı, davranışının nedenleri ve örgüt yapısı ile davranış arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu nedenle, "davranışsal yönetim kuramı" olarak da adlandırılmıştır.

Klasik yönetim kuramı, "akılcı insan (homo rationalis)" varsayımına dayanmaktadır. Neo-klasik yönetim kuramı bu varsayımı kabul etmekte, aynı zamanda "duygusal insan (homo sensus)" varsayımını ekleyerek eksik gördüğü bir yönünü tamamlamaktadır. Bu bağlamda, klasik yönetim kuramında "teknik bir sistem" olarak ele alınan işletmenin "sosyal bir sistem" olarak da incelenmesi söz konusu olmuştur. Bunda, Neo-klasik yönetim kuramının gelişmesine katkıda bulunan araştırmacıların sosyoloji, sosyal psikoloji, psikoloji ve antropoloji gibi değişik alanlardan gelmiş olmaları da etkili olmuştur.

## ELTON MAYO VE HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

Mayo'nun araştırmalarında, dinlenme molalarının iş yorgunluğunu ve iş kazaları üzerindeki etkisi, fiziksel çalışma koşullarının personel devir hızı ve işe devamsızlıklar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çalışma saatlerinin azaltılması, primli ücret sistemi ile daha yüksek ücret ödenmesi, aydınlatma ve havalandırma gibi fiziki ortamlarda yapılacak değişikliklerin üretim miktarını arttırdığı düşünülmüştür. Ayrıca çatışmaların asıl nedeninin duygusal davranışlardan kaynaklandığı ortaya koymuştur. İşçiler genellikle duyguların doğrultusunda, yöneticilerin ise maliyet ve etkinlik mantığı doğrultusunda kar vermeleri sosyal taraflar arasında çatışmaya neden olmaktadır.

## NEO-KLASİK YÖNETİM KURAMI DOĞRULTUSUNDA GELİŞTİRİLEN MODELLER

Elton Mayo'nun öncülüğünü yaptığı "İnsan İlişkileri Yaklaşımı- Human Relations Approach" daha sonra "İnsan Kaynakları Yönetimi- Human Resource Management" ve "Örgütsel Davranış- Organizational Behaviour" olarak adlandırılan yaklaşımların da altyapısını oluşturmuştur. Bu yaklaşımların hepsi, işletmede çalışanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin artırılarak kurumsal performansın yükseltilmesiyle ilgilidir.

## DOUGLAS MCGREGOR'UN 'X' VE 'Y' TİPİ YÖNETİCİ MODELİ

'X' ve 'Y' Kuramı olarak adlandırılan varsayımda, 'X' kuramı,

- İnsan doğası gereği, çalışmaktan hoşlanmaz ve elinden geldiğince çalışmaktan da kaçınır.
- Bu yüzden insanların çalışmaya zorlanmaları, yönlendirilmeleri ve denetlenmeleri gerekmektedir.

- İnsanlar genellikle, sorumluluk yüklenmekten dolayı, yönetmekten çok yönetilmeyi tercih ederler.

'X' kuramında, örgüt üyelerinin davranışlarını gerçekçi olarak açıklamıştır ama tüm örgüt üyelerinin davranışlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. 'Y' kuramında, ise yöneltme ve denetim fonksiyonlarının yerine bütünleşme adlı fonksiyonların yer aldığını vurgulamıştır.

- İnsanlar fiziksel ve düşünsel çabalarını çalışırken oynuyormuş ya da dinleniyormuş gibi gerçekleştirebilirler.
- İnsan zaten sorumluluğu üstlendiği amaçlar doğrultusunda çalışırken kendisini yönlendirir ve denetleyebilir.
- Sorumluluk almaktaki en iyi ödül beklentilerin karşılanmasıdır.
- Sorumluluk genelde beklentilerini elde etmek için öğrenmektir.
- İnsanlar örgütsel sorunların çözümünde katkıda bulunabilirler.
- İnsanlar genellikle mevcut yetkelerini tam anlamıyla kullanmaktadırlar.

## RENİSİS LİKERT'İN SİSTEM 1-SİSTEM 4 MODELİ

Yöneticileri "işe eğilimli ve çalışana eğilimli" olarak iki sınıfa ayırmış ve yöneticilerin davranışlarını bu eğilimlere göre tanımlamıştır. Yönetim uygulamalarıyla varsayımları dörtlü bir yaklaşımla öne sürmüştür. Sistem 1, çalışanları sömüren ve otoriter bir işletme yönetimi, Sistem 2, iyilikçi ve otoriter bir işletme yönetimi, Sistem 3, çalışanlarına dayanışmaya önem veren bir yönetim, sistem 4, verilen kararlara katılmayı öngören bir yönetim tarzını tanımlamıştır.

## BLAKE VE MOUTON'UN YÖNETSEL KAFES MODELİ

Bu yönetim modelinde, yönetimin üretim ve insan ağırlıklı olduğunu, bu davranış kalıplarından birin yatay eksen üzerinde, diğerinin de dikey eksen üzerine yerleştirmiştir. Yöneticilerin bu davranış kalıbına yakın oldukların analiz edilmiştir.

## CHİRİS ARGYRİS'İN OLGUNLAŞMA MODELİ

Bu "olgunlaşma" modelinde örgüt çalışanlarının çocuksu davranışlar gösterdikleri ve erişkin bir birey gibi davranmadıkları, bunun da asıl nedeninin pasif ve kendine mutlak bağımlı astlar isteyen yöneticilerden kaynaklandığını belirtmiştir. Yöneticiler de astların olgunlaşmamış birey olarak kalmaya zorlamaktadırlar. Olgunlaşmayı engelleyen diğer nedenler ise, iş analizleri, yönetmelik, prosedür, iş akışı, işletme politikası ve bütçe gibi araçlardır. İnsanlar sorumluluk almaktan kaçınarak olgunlaşmamaktadırlar.

## FERDERİCK HERBERG'İN HİJYEN MODELİ

Herzberg'in Hijyen Modelinde, başarı, tanınma, işin içeriği, sorumluluklar ve yükselme olarak belirlenen iş tatmini nedeniyle, iş güvencesi, adil ücret sistemi, ast-üst arasındaki olumlu ilişkiler, uygun çalışma koşulları gibi nedenleri hijyen nedenler olarak tanımlamış ve iş tatminsizliği ile bağlantı kurmuştur. Tatmin ve tatminsizliğin birbirinin karşıtı olmadığını belirtmektedir. İş tatminsizliğinin temel nedeni kişinin sosyal fiziksel yoksunluktan kaçınmak istemesidir. İş tatmini ile ilgili nedenler, insanın yaratılışının ruhsal doğası gereği kusursuz olabilmek ya da mükemmele ulaşabilmek için gizli kalmış özelliklerin ortaya çıkarmak istemesinden kaynaklanmaktadır.

## SORU CEVAPLA ÖĞRENELİM

### SORU:

Klasik yönetim kuramının kapsamında hangi alt yaklaşımlar yer alır?

### CEVAP:

Klasik yönetim kuramının kapsamında üç ayrı alt yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı 'bilimsel yönetim' yaklaşımı; ikincisi, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı 'yönetim süreci' yaklaşımı ve üçüncüsü de, öncülüğünü Max Weber'in yaptığı 'bürokrasi' yaklaşımıdır.

### SORU:

Klasik yönetim kuramı kapsamında yer alan üç temel alt yaklaşımın ortak özellikleri nelerdir?

### CEVAP:

Her üç yaklaşımın temelinde "kurumsal performansın nasıl daha fazla yükseltilebileceği sorusuna cevap arayışı" bulunmaktadır. Her üç yaklaşımın ortak özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir:

- Kurumsal performans ve kar arasındaki doğrusal ilişkiye odaklanmışlardır.
- Kurallar ve davranış standartları (normlar) doğrultusunda çalışanları zorlayarak üretimin artırılabilmesine inanmaktadırlar.
- Otoriter ve merkezîyetçi bir örgüt yapısının gerekli olduğunu düşünmektedirler,
- İletişimin yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olması gerektiğini savunmaktadırlar.
- Biçimsel örgüt yapısı üzerinde durmakta, biçimsel olmayan örgüt yapısını önemsememektedirler.
- İş güvencesinin çalışanlar için sorumluluk almaktan ve inisiyatif kullanmaktan daha önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.
- Çalışanların genelde akılcı (rasyonel) davrandıklarını ve ücretle çalışmaya motive edilebileceklerini öngörmektedirler.

- Çalışanların kişisel sorunlarının işyerindeki verimlilikleri ve etkinlikleri üzerinde önemli olmadığına inanmaktadırlar.
- Örgüt ve çevresi arasında önemli bir etkileşimin olmadığını düşünmektedirler.

### SORU:

Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımı hangi görüşlere dayanmaktadır?

### CEVAP:

Taylor'un kurucusu olduğu bilimsel yönetim yaklaşımı temelde sosyal tarafların (işveren ve işçilerin) karşılıklı yükümlülüğü ve ortaklaşa amacı olan refahın yükseltilebilmesi için birbirlerini desteklemeleri ve işbirliği yapmaları gerektiği görüşüne dayanmaktadır. İşverenler açısından "en üst düzeyde refah" ın anlamı, yalnızca kısa dönemde yüksek karlar elde etmek değil, aynı zamanda sürekli başarılı olabilmek amacıyla işletmeyi tüm yönleriyle geliştirmektir. İşçiler açısından "en üst düzeyde refah"ın anlamı, yalnızca yüksek ücret elde etmek değil, aynı zamanda kendi yeteneklerine uygun işlerde çalışarak yüksek etkinlik düzeyinde ve işletmede sürekli verimli olabilecekleri görevlerde bireysel gelişmelerini sürdürebilmektir.

### SORU:

Taylor'ın bilimsel yöntemine göre işletmenin başarısı hangi ilkelerin uygulanmasına bağlıdır?

### CEVAP:

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, işletme yönetiminin başarısını dört temel ilkenin uygulanmasına bağlamaktadır. Bunlar;

1. Gerçek bir bilimsel çalışmanın yapılması,
2. İşçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve sürekli olarak eğitilmesi,
3. Üzerinde bilimsel çalışma yapılan iş ile bilimsel olarak seçilip eğitilen işçilerin bir araya getirilmesi ve bu işçilere yüksek ücret ödenmesi,
4. Sosyal tarafların sürekli dostluğuna dayanan bir işbirliğinin gerçekleştirilmesi.

### SORU:

Taylor'a göre sosyal taraflar arasındaki sorun hangi nedenlerden kaynaklanmaktadır?

### CEVAP:

Taylor sosyal taraflar arasındaki sorunun üç nedenden kaynaklandığını düşünmektedir. Birincisi, işçilerin çıktıda gerçekleştirecek bir artışın kaçınılmaz olarak işsizliğe neden olacağı konusundaki yanlış düşünceleridir; ikincisi, her işçinin kendi çıkarını korumak amacıyla çıktısını sınırlandırmasına (sistemli kaytarma) yardımcı olan hatalı yönetim sistemleridir; üçüncüsü ise, bilimsel temellere dayanmayan ve yapılan çabaları boşa çıkarıcı nitelikteki anlamsız kurallardır.

# İŞLETME YÖNETİMİ

## SORU:

Fonksiyonel (işlevsel) yönetim nedir?

## CEVAP:

Taylor, sorumlulukların birbirinden ayrılmasının ve her bir sorumluluğun ayrı bir ustabaşı tarafından üstlenilmesinin gerekli olduğuna inanmaktadır. Başka deyişle, bu uzmanlar ya da fonksiyonel ustabaşılar, işin kendilerini ilgilendiren değişik yönlerinden ve uzmanı oldukları konularda işçilerin denetiminden sorumlu olacaklardır. Taylor bu sistemi "fonksiyonel (işlevsel) yönetim" olarak adlandırmakta ve bunun sonucunda ortaya çıkan verimlilik artışını, okullarda öğretmenlerin kendi uzmanlık dallarına göre derslere girmelerine benzetmektedir.

## SORU:

Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımına katkıda bulunan başlıca izleyiciler kimlerdir?

## CEVAP:

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının İzleyicileri Taylor'un yöntemlerini ilk izleyenler arasında Henry L. Gantt, Frank ve Lillian Gilberth bulunmaktadır. Daha sonraları, bilimsel yönetim yaklaşımına katkıda buluna Alfred P. Sloan, Peter F. Ducker, Geoffrey Vickers gibi yazarlar Taylor'un görüşlerini olgunlaştırmışlardır.

## SORU:

Fayol'a göre işletmedeki faaliyetler hangi başlıklar altında sınıflandırılabilir?

## CEVAP:

Fayol işletmedeki faaliyetlerin aşağıda görüldüğü gibi altı gruba ayrılarak sınıflandırılabileceğini öne sürmektedir:

1. Teknik faaliyetler (hammaddeyi işleyip mal üretme-imalat)
2. Ticari faaliyetler (satınalma, satma, değiş-tokuş)
3. Mali faaliyetler (sermayenin verimli ve etkin olarak kullanılıp kullanılmadığı)
4. Güvenlik faaliyetleri (sermayedarların çıkarlarının ve işletmenin malvarlığının korunması)
5. Muhasebe faaliyetleri (hisse senetleri ve tahviller, gelirler ve giderler, bilanço ve teknik analizler)
6. Yönetimsel faaliyetler (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim)

## SORU:

Yönetim süreci yaklaşımında yönetim eylemi hangi fonksiyonlara ayrılır?

## CEVAP:

Fayol, yönetim faaliyetinin evrensel olduğunu vurgulayarak "yönetim nedir?" sorusunu yönetimi beş ayrı fonksiyona ayırarak tanımlamıştır:

1. Tahmin etmek ve planlamak: Geleceği öngörüp eylem planını hazırlamak.
2. Örgütlemek: İşletmede eşya (bina, makine, hammadde, malzeme vb.) ve insan yapısını oluşturmak.
3. Yöneltmek: Çalışanları faaliyete geçirmek ve bunu sürdürmek.
4. Koordine etmek: Tüm faaliyet ve çabaları birbirine bağlamak, bütünleştirmek ve uyumlu hale getirmek.
5. Denetlemek: Her şeyin belirlenmiş davranış standartlarına (normlara) ve verilmiş emirlere uygun olarak yapılıp yapılmadığını saptamak.

## SORU:

Yönetim süreci yaklaşıma göre işletme yönetiminin üstesinden gelmek durumunda olduğu planlama sorunları nelerdir?

## CEVAP:

İşletme yönetiminin üstesinden gelmek durumunda olduğu planlama sorunları şunlardır: Örgütü oluşturan bölümlerin aynı amaç çevresinde toplandığından emin olmak (birlik); uzun ve kısa dönemli tahminlerde bulunmak (süreklilik); değişen koşullara planın uyum sağlamasını gerçekleştirmek (esneklik); eylemin yönünü önceden belirleyerek kuşku ve duraksamaya yer bırakmamak (kesinlik). Fayol'a göre "iyi bir planda olması gereken özellikler" bunlardır ve planlamanın amacı, kaynakların etkin bir şekilde kullanımını gerçekleştirebilmektir.

## SORU:

Fayol'un yönetim öğretisinde yer alan ilkeler hangileridir?

## CEVAP:

1. İşbölümü
2. Yetki ve sorumluluk
3. Disiplin
4. Yöneltme (emir-komuta) birliği
5. Yönetim birliği
6. İşletmenin çıkarlarının (genel çıkarların) kişisel çıkarlara üstünlüğü
7. Ödüllendirme ve ücret
8. Merkezileşmek ya da merkezileşmekten uzaklaşmak
9. Hiyerarşi zinciri
10. Düzen
11. Eşitlik
12. İstikrarlı görevde kalma süresi
13. İnisiyatif
14. Ekip ruhu

## SORU:

Yönetim süreci yaklaşımının başlıca izleyicileri kimlerdir?

## CEVAP:

Yönetim süreci yaklaşımının izleyicileri arasında yer alan Chester I. Barnard, Amitai Etzioni, Arnold Tannenbaum gibi yazarlar yer almaktadır.

**SORU:**

Max Weber otoritenin yasallaştırdığı örgüt türlerini hangi gruplara ayırmıştır?

**CEVAP:**

Max Weber örgütleri; karizmatik, geleneksel ve akılcı-yasal olmak üzere üçlü bir sınıflandırma yaparak analiz etmekte ve akılcı-yasal örgütü “bürokrasi” olarak adlandırmaktadır.

**SORU:**

Karizmatik örgütün sahip olduğu başlıca özellikler nelerdir?

**CEVAP:**

Karizmatik örgüt türünün en önemli özelliği (ister dini, ister politik bir örgüt olsun) küçük ölçekli bir devrim hareketidir. Pek çok örgüt, Henry Ford gibi karizmatik liderlere sahip olmuşlardır. Bu tür örgütlerde, liderin ve emirlerin niteliğiyle yakından ilişkili olan otorite, temelde telkinlere dayanmaktadır. Weber’e göre, karizmatik liderin veliahdı aynı aileden geliyorsa, örgüt şekil olarak geleneksel olur. Karizmatik liderin veliahdı kurallarla belirleniyorsa, örgüt, bürokratik örgüt doğrultusunda gelişme gösterir.

**SORU:**

Weber neden bürokratik örgüt olarak adlandırdığı modeli akılcı-yasal örgüt olarak da adlandırmıştır?

**CEVAP:**

Akılcı olarak adlandırmasının nedeni, ulaşılabilecek hedeflerin ve hedeflere ulaştıracak araçların önceden belirlenmesinden kaynaklanmaktadır. Yasal olarak adlandırmasının nedeni ise, örgüt üyelerinin otoritelerinin yasalar, yönetmelikler, yönergeler, kurallar doğrultusunda belirlenmesidir.

**SORU:**

Bürokrasi yaklaşımının izleyicileri kimlerdir?

**CEVAP:**

Max Weber’in izleyicileri arasında Alvin W. Gouldner, Tom Burns, Aston Grubu ve Derek Pugh ve C. Northcote Parkinson sayılabilir.

**SORU:**

Klasik yönetim kuramı ile neo-klasik yönetim kuramı arasında nasıl bir ilişki vardır?

**CEVAP:**

Klasik yönetim kuramı, “akılcı insan (homo rationalis)” varsayımına dayanmaktadır. Neo-klasik yönetim kuramı bu varsayımı kabul etmekte, aynı zamanda “duygusal insan (homo sensus)” varsayımını ekleyerek eksik gördüğü bir yönünü tamamlamaktadır. Bu bağlamda, klasik yönetim kuramında “teknik bir sistem” olarak ele alınan işletmenin “sosyal bir sistem” olarak da incelenmesi söz konusu olmuştur. Bunda, Neo-

klasik yönetim kuramının gelişmesine katkıda bulunan araştırmacıların sosyoloji, sosyal psikoloji, psikoloji ve antropoloji gibi değişik alanlardan gelmiş olmaları da etkili olmuştur.

**SORU:**

Elton Mayo ve ekibi tarafından gerçekleştirilen araştırmalara göre sosyal taraflar arasındaki çatışmaların asıl nedeni nedir?

**CEVAP:**

Mayo ve ekibi tarafından gerçekleştirilen araştırmalar, sosyal taraflar arasındaki çatışmaların asıl nedeninin duygusal davranışlardan kaynaklandığını ortaya koymuştur. İşçilerin genellikle “duygularının mantığı” doğrultusunda, işletme yönetimin ise “maliyet ve etkinlik” mantığı doğrultusunda karar vermeleri, sosyal taraflar arasında çatışmaya neden olmaktadır.

**SORU:**

McGregor’ın X Kuramı’na göre yöneticilerin yönetim anlayışıyla ilgili öne sürülen varsayımlar nelerdir?

**CEVAP:**

1. İnsan doğası gereği genellikle çalışmaktan hoşlanmaz ve elinden geldiğince çalışmaktan kaçınır.
2. İnsanların genellikle çalışmaya zorlanmaları, yönlendirilmeleri ve denetlenmeleri gerekmektedir.
3. İnsanlar genellikle yönetmekten çok yönetilmeyi tercih ederler.

**SORU:**

McGregor’ın Y Kuramı’na göre yöneticilerin yönetim anlayışıyla ilgili öne sürülen varsayımlar nelerdir?

**CEVAP:**

1. İnsanlar fiziksel ve düşünsel çabalarını çalışırken oynuyormuş ya da dinleniyormuş gibi gerçekleştirebilirler.
2. İnsan zaten sorumluluğunu üstlendiği amaçlar doğrultusunda çalışırken kendi kendini yönlendirebilir ve denetleyebilir.
3. İnsanı sorumluluk almaya güdüleyebilmek için önerilebilecek en iyi ödül, bireysel beklentilerin karşılanmasıdır.
4. İnsan sorumluluğu kabul etmek için değil, genelde elde edebilmek için öğrenmektedir.
5. İnsanlar örgütsel sorunların çözümüne yaratıcı katkılarda bulunabilirler.
6. İnsanlar genellikle mevcut yeteneklerini tam anlamıyla kullanmamaktadırlar.

## ÜNİTE 3: MODERN YÖNETİM KURAMLARI

### MODERN YÖNETİM KURAMLARI

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünyadaki ekonomik değişimler, yönetim alanına da yansımış ve farklı yaklaşım ve çözüm önerileri getirilerek Klasik ve Neo- Klasik Yöntemlerin eksiklikleri ve uygulamadaki sorunları giderilmeye çalışılmıştır. Bu sorunlar, klasik yöntemin "İş'e, neo-klasik kuramların ise "insana önem vermesinden kaynaklanmaktayken, modern kuramlar, "iş" ve "insanın yanı sıra "iç ve dış çevre unsurlarını" da dahil ederek ortaya güçlü bir sentez koyarak sorunların üstesinden gelmeye çalışmıştır. Buradan anlaşılabileceği gibi modern yönetim düşüncesi işletmeyi (örgütü) çevresindeki değişimlere uyum sağlaması gereken bir bütün olarak ele almakta ve "sistem yaklaşımı" ve "durumsallık yaklaşımı" olarak bilinen iki teoriden oluşmaktadır.

## SİSTEM YAKLAŞIMI

Sistem yaklaşımı, Ludwig Von Bertalanffy'nin 1928 yılında öne sürdüğü "Genel Sistem Teorisi"nin yönetim alanına yansımalarıdır. Bu teoriye göre, her sistem kendi çevresinden bağımsız şekilde değil, bir bütün içinde alt sistemleriyle ilişkisi de dikkate alınarak incelenmelidir. İşletmeler, tıpkı yaşayan bir sistem (organizma) gibi çevrelerinden etkilenen birer sistemdir ve alt sistemlere sahiptir. Modern yönetim kuramları bu yaklaşım çerçevesinde geliştirilmektedir.

## SİSTEM

Sistem kelimesi, "birleşme" anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, bir sonuç elde etmeye yarayan yöntemler düzeni, mekanizma, bir bütünü oluşturan parçaların uyumlu şekilde faaliyette bulunmasını sağlayan işlemler bütünü olarak da bilinir. Sistemin var olabilmesi için mutlaka bir amacının olması, bütünü ilişki içinde olan alt parçalarının (alt sistemlerinin) olması ve bu parçalardan oluşan bütünün dış çevreyle ilişki içinde olması gerekir. Her sistem bir amacı geliştirmek için vardır ve paylaşılan bu amaç ortak değilse topluluk olacaktır. Sistemi kendisini oluşturan alt parçalarla birlikte koordineli ve uyumlu olarak sağlanması gerekir.

## SİSTEMİN TÜRLERİ

Sistemler sahip oldukları özellikler ve çevreyle olan ilişkilerine göre şu şekilde sınıflandırılır:

**CANLI VE CANSIZ SİSTEMLER:** Doğum, ölüm, üreme gibi biyolojik özelliklere sahip olan ve yaşayan sistemlere canlı sistemler, doğum, ölüm gibi kavramların kullanılmasına karşın yaşamayan sistemlere cansız sistemler adı verilir.

**SOMUT VE SOYUT SİSTEMLER:** En az iki alt sistemin elle tutulur, gözle görülür varlıklardan

oluştugu sistemler somut (fiziksel, gerçek) sistemlerken tanımlar, varsayımlar, açıklamalar gibi cansız alt sistemlere sahip sistemler soyut sistemlerdir.

**DOĞAL VE YAPAY SİSTEMLER:** Doğada var olan güneş sistemi gibi sistemler doğal, bir fayda sağlamak amacıyla insanlar tarafından oluşturulan diğer sistemler ise yapay sistemlerdir.

**DETERMİNİSTİK VE STOKASTİK (RASTSAL) SİSTEMLER:** Girdi- çıktı kavramları arasında neden-sonuç ilişkisinin olduğu sistemler deterministik, girdi ile çıktı arasında olasılık dağılımına bağlı rastlantısal bir ilişkinin olduğu sistemler de stokastik sistemlerdir.

**BASİT VE KARMAŞIK SİSTEMLER:** Alt ögesi az sistemler basit, alt ögesi çok olan ve zor anlaşılan sistemler karmaşık sistemlerdir.

**STATİK (DURAĞAN) VE DİNAMİK SİSTEMLER:** Çevresindeki değişimlere karşın değişmeyen sistemler statik, değişimlere uyum sağlayan sistemler dinamik sistemlerdir.

**AÇIK VE KAPALI SİSTEMLER:** Sistem çevresiyle ilişki içerisindeyse açık, herhangi bir ilişki içerisinde değilse kapalı sistemdir.

**Alt sistemler,** sistemi oluşturan küçük parçalar anlamına gelir. Alt sistemler sistemin bütününe katkı sağlayacak bir ilişki düzeni içerisindedir. Örnek olarak, Dünya ekonomisi, A ülkesi ekonomisi, B sektörü, C işletmesi ve C işletmesinin pazarlama departmanı şeklinde sıralanan bir sistem- alt sistem örneğini verebiliriz. Bu verilen alt sistemler arasında bir ilişkiler ağı bulunmakta ve bütünü oluşturmaktadır. Bu ilişkiler ağı ise, Kenneth Boulding'in ortaya koyduğu, basitten karmaşığa doğru ilerleyen bir düzen anlamına gelen sistem hiyerarşisi ile açıklanabilir.

## SİSTEM YAKLAŞIMININ ÖZELLİKLERİ

Sistem yaklaşımının özelliklerini aşağıdaki başlıklarla ele almak mümkündür:

**GİRDİ, SÜREÇ, ÇIKTI VE GERİ**

**BİLDİRİM:** Girdi, örgütün mal ya da hizmet üretmek amacıyla dışarıdan elde ettiği hammadde, insan, malzeme, finansman ve bilgidir. Süreç, belirli girdilerin kullanılarak istenilen çıktılara dönüştürülme faaliyetidir. Bu çıktıların daha değerli ve yararlı olması beklenir bu da katma değer anlamına gelir. Çıktı, örgütün süreç sonunda yarattığı mal ya da hizmetler ve elde edilen bilgidir. Geri bildirim ise, dış çevrenin tepkisini değerlendirmekte kullanılır ve değerlendirme sonucuna göre düzenlemeler yapılmaktadır. Bu dört temel unsur, açık ve dinamik bir sistemi oluşturur. Sistemdeki geri bildirim, çıktıların çevrede yarattığı etkiye dair bilginin elde edilmesi ve değerlendirilmesidir. İki

tip geri bildirim bulunur. Bunlardan negatif geri bildirim, sürece katılan girdilerle planlanandan daha az çıktı elde edilmesi anlamına gelirken, pozitif geri bildirim ise sistem çıktısında beklenenden fazla bir değer söz konusu olduğunda gerçekleşmektedir. Geri bildirim, sistemin dış çevreye uyum sağlamasına olanak sağladığı için çok önemli bir unsurdur.

**AÇIK VE KAPALI SİSTEMLER:** Bertalanffy'nin "yaşayan her organizmanın çevresinden etkilendiği ve dolayısıyla açık bir sistem olduğu" şeklindeki görüşü, sistem yaklaşımının en önemli alt yapısını oluşturur. Açık sistemler, çevreleriyle yani sistem dışındaki her şeyle çift yönlü bir ilişki içerisindeyken, kapalı sistemler çevresiyle hiçbir girdi ve çıktı alışverişinde bulunmamaktadır. Klasik kuramlar bu sebeple, kapalı sistemler olarak değerlendirilmekteydi. Fakat modern kuramlar açık sistem anlayışı ile geliştirilip, Daniel Katz ve Robert L. Kahn'ın çalışmalarıyla kuramlaştırılmıştır.

**DIŞ ÇEVRE:** Sistemin çevresi, sistem tarafından kontrol edilemeyen ve onun dışında kalan her şeydir. Açık bir sistem olan işletmenin dış çevresindeki unsurlar; tedarikçiler, rakipler, devlet, finansal kuruluşlar, müşteriler, vb. şeklinde söylenebilir.

**SİSTEM SINIRLARI:** Sistemin nerede başlayıp, nerede bittiğini belirleyen, bir sistemi çevresinden ayıran alandır. Bu sınırlar içerisinde kalan unsurlar sistemin alt sistemleridir ve sistem tarafından kontrol edilebilir. Sınırlar dışındaki her şey de dış çevreyi oluşturur. Kapalı sistemler değişmez sınırlara sahipken açık sistemler dış çevre değişimine uyum sağladığı için sınırları daha esnek ve değişebilir özelliktedir.

**ENTROPİ VE NEGATİF ENTROPİ:** Entropi, sistemin kendi kendini yok etme eğilimi anlamına gelir. Bu durum sistemlerin bozulmaya eğilimli olmalarını, hatta kendi kendilerini yok etmeye eğilimli olmalarını ifade eder. Kapalı sistemlerde entropi oldukça yüksekken açık sistemler değişime dirençli olmadıkları için kendilerini düzeltme şansına sahiptirler. Negatif entropi ise sistemde entropinin etkilerinin azaltılması, ortadan kaldırılması, durumun tam tersine çevrilmesi anlamına gelir. Sistem bu durumda hayatta kalabilecektir. Açık sistemlerde entropinin etkilerini azaltma yani negatif entropi, kapalı sistemlere göre çok daha fazla görülmektedir.

**SİNERJİ:** Bu yaklaşımın temeli, bütüncül (holizm) görüşüne dayanmaktadır. Sinerji, bütünün kendisini oluşturan parçalarından toplamından fazla olması anlamına gelmektedir. "2+2=5 eder" tanımı sinerjinin en bilinen açıklanma yöntemidir. Bir sistem için sinerjiyi açıklamak gerekirse; sistem, kendisini oluşturan

alt sistemlerin birleşimiyle çok daha büyük bir güce sahip bir bütüne dönüşmektedir. Yani işletme, alt sistemlerinin hepsinden çok daha değerli bir bütündür.

Russel Ackoff, bütünün önemini, eğer bir sistemi parçalara böler ve bu parçaların en iyi şekilde çalışmasını sağlarsanız bile sistem bir bütün olarak iyi bir şekilde çalışmayacaktır. Sistemin iyi çalışması için birlikte koordineli çalışmasını sağlamaktır.

## DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Modern yönetim düşüncesinin ikinci yaklaşımı olan durumsallık yaklaşımı, her koşulda geçerli en iyi tek bir örgüt yapısı olmadığını öne sürmektedir. 1960'larda ortaya çıkmış ve İkinci Dünya Savaşı sonrası değişmeye ve açık özellikler göstermeye başlayan çevre yapısının sistemlere olan etkisini göstermektedir. Öncesinde, yani klasik ve neo-klasik dönemde temel amaç kurumsal performansın ve verimliliğin artırılmasıdır. Çalışmalar bu yönde yapılmıştır. Durumsallık yaklaşımı ise, tüm zaman ve koşullarda "en iyi" ve "en doğru" tek bir yöntemin olamayacağını savunmuş, koşullara göre bağımlı yapı olan örgüt yapılarının bağımsız olan iç ve dış koşullara göre değişeceği önermesini ortaya koymuştur. Bu yaklaşımda örgütü etkilediği düşünülen iki değişken, çevre ve teknolojidir.

## ÖRGÜT VE ÇEVRE İLİŞKİSİ

Örgüt ve çevre ilişkisi üzerine yapılan araştırmalardan en önemlileri; Burns ve Stalker'ın Araştırması, Lawrance ve Lorsch'un araştırması, Emery ve Trist'in çalışması ve Duncan'ın araştırmasıdır. Detaylı olarak bilgi vermek gerekirse;

### BURNS VE STALKER'IN

**ARAŞTIRMASI:** Çalışmanın amacı, örgütün iç çevresinin dış çevresinden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktır. Çevrenin durağanlığına ve değişkenliğine bağlı olarak mekanik örgüt ve organik örgüt olmak üzere iki örgüt yapısı tanımlanmıştır. Mekanik örgüt yapısında, kurallar merkezidir, yüksek hiyerarşi bulunmaktadır ve kişiler, bireysel olarak uzmanlaşırlar. Organik örgüt yapısı ise esnektir ve rekabet üstünlüğü sağlar. Klasik örgüt yapısının tam tersi bir yapıya sahiptir. Kurallar ve prosedürler genellikle yazılı değildir ve yatay- dikey kesin sınırları yoktur. İnsanların bilgi ve tecrübeleri yaratıcılığı artırır; örgüt değişime ve yeniliğe açıktır. İletişim yatay ekseninde kurulur.

### LAWRANCE VE LORSCH'UN

**ARAŞTIRMASI:** 1967 yılında yapılan çalışmanın amacı, çevresel değişkenlerle etkin örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Dış çevre

belirsizlik derecesine göre ölçülmüş ve iç çevre içinde farklılaşma ve bütünleşme-koordinasyon olmak üzere iki değişken belirlenmiştir. Belirsizlik, koşulların değişim hızı, koşulların değişimi hakkında bilgi sahibi olma derecesi ve verilen kararların sonuçları hakkında geri bildirim alınma süresinin uzunluğuna bağlı olarak değerlendirilmektedir. Farklılaşma, örgüt içindeki departmanların ve faaliyetlerin sayısını ifade etmektedir. Bütünleşme ise, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli alt sistemlerin uyum içinde faaliyetlerini gerçekleştirmek için çeşitli alt sistemlerin uyum içinde faaliyetlerini gerçekleştirmelerini yani koordinasyonu ifade etmektedir. Araştırma sonucunda, belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde örgütsel farklılaşmanın ve bütünleşmenin yüksek olduğu ortaya konmuştur.

**EMERY VE TRIST'İN ÇALIŞMASI:** Bu iki araştırmacı, örgütü etkileyen çevre türlerini değişim hızı ve karşılıklı ilişkilerin gücü boyutlarına göre sınıflandırmıştır. Karşılıklı ilişkilerin gücü, yatay, dikey ya da sembolik olarak üç farklı şekilde olabilir. Yatay ilişki, aynı sektördeki rekabeti, dikey ilişki, sektördeki firmaların iş akışında birbirlerine bağlı olmalarını, sembolik ilişki ise, bir alanda işbirliği yapılmasını ifade eder. Çalışmada belirlenen çevre türleri, basitten karmaşığa doğru, durgun- rastlantısal (değişim yavaş, talep rastlantısal, belirsizlik düşük), durgun-gruplanmış (değişim yavaş ama kümelenmiş, çevre birbiriyle bağlantılı), dengesiz-tepkisel (karmaşık çevre, bağlılık derecesi orta, esnek örgüt yapısı gerekliliği, analitik kararlar) ve çalkantılı (dinamik ve en belirsiz çevre, dinamik kararlar, örgütlerin karşılıklı bağlılığı yüksek) olmak üzere 4 gruba ayrılır.

**DUNCAN'IN ARAŞTIRMASI:** Amacı, araştırma için incelenen birimlerde karar verilirken çevre belirsizliğinin kararlar üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Duncan çevreyi, basit- karmaşık ve statik dinamik olmak üzere iki boyutta değerlendirmiştir (Bu konunun detayları için bkz. Şekil 3.8, S. 97). Statik-basit çevrenin belirsizliği düşüktür, Statik-karmaşık çevrede ise oldukça düşük algılanan belirsizlik ortamında örgütler daha verimli olabilmek için belirli bir sayıdaki çevre değişkenlerin incelemek ve karar verirken göz önünde bulundurmak gerekir. Dinamik-basit çevrede belirsizlik daha fazladır. Hızlı çevre değişimini yöneticilerin karar süreçlerindeki yüksek derecedeki belirsizlik yatmaktadır. Dinamik-karmaşık çevrede ise belirsizliklerin en yüksek olduğu çevredir. Değişkenlerin tahmin edilmesi zordur ve beklenmedik etkilere sahiptir.

## ÖRGÜT VE TEKNOLOJİ İLİŞKİSİ

Durumsallık yaklaşımında örgütü etkilediği düşünülen bir diğer değişken ise teknolojidir. Teknoloji, bilimin pratik yaşam gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik uygulamalarının bir bütünüdür. İnsanoğlu var olduğundan beri teknoloji üretip, yaşam süreçlerinde kullanmıştır. Fakat Sanayi Devrimi sonrası teknoloji üretim süreçlerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiş ve bu yöndeki araştırmalar artmıştır. Bu alanda çalışmış olan önemli araştırmacılar ve araştırmalarının detayları şöyledir:

**WOONWARD'IN ARAŞTIRMASI:** Woonward, ilk defa teknolojinin üretime olan etkisinin araştırıldığı bir çalışmaya imza atmıştır. Amacı, performans düzeyi ile Klasik dönem değişkenleri olan yönetim kademelerinin sayısı, kontrol alanı, merkeziyetçilik derecesi ve yönetim şekli ile bir ilişki tespit edebilmektir. Çalışma sonucunda anlamlı bir ilişki bulunamamış fakat örgütü etkileyen en önemli değişkenin, üretimde kullandığı teknoloji olduğu ortaya konmuştur. Woodward teknolojiyi birim, kitle üretiminde, süreç üretiminde ve üretimde kullanılan teknolojileri basitten karmaşığa doğru sınıflandırmıştır.

**ASTON GRUBU ARAŞTIRMASI:** En önemli katkıları, bazı araştırma yöntemlerini birleştirerek kullanılması ve psikoloji varsayımlarını sosyoloji, ekonomi gibi alanlarla ilişkilendirmesidir. Aston grubuna göre örgütün büyüklüğü arttıkça uzmanlaşma ve formalleşme düzeyi de artmaktadır.

**THOMPSON'UN ARAŞTIRMASI:** Durumsallık yaklaşımına önemli katkılar sağlamış ve teknolojiyi, bağlı, aracı ve yoğun teknoloji olarak üç ayrı sınıfa göre sınıflandırmıştır (detaylı bilgi için bkz: Şekil 3.9, S. 100).

Thompson'un teknoloji sınıflandırması, girdi ve çıktılar standart olursa BAĞLI

TEKNOLOJİ olarak tanımlamış, teknoloji türü iki tarafın de isteklerin çözüyorsa ve birbirinden bağımsız ise ARACI TEKNOLOJİ ve bir işe başlamak için tüm faaliyetlerin karışıklı olarak birbirine bağlı olması durumunda da YOĞUN TEKNOLOJİ olarak tanımlamıştır. Koşul değişkeni olarak girdileri çıktıları dönüştürme sürecinde kullanılan teknolojiyi ele almıştır.

**PERROW'UN ÇALIŞMASI:** Perrow teknolojiyi iş çeşitliliği ve planlanabilirlik düzeyine göre 4'e ayırmıştır; rutin, mühendislik, ustalık ve rutin olmayan (detaylı bilgi için bkz: Şekil 3.10, S. 102). Rutin işlerde kullanılan teknoloji, iş çeşitliliğinin düşük, istisnaların az olduğu, iş planlamasının yüksek olduğu işlerde kullanılır. Ustalık işin planlanabilirlik düzeyinin ve iş çeşitliliğinin düşük

olduğu durumları ifade etmektedir. Mühendislik, işin çeşitliliğinin ve planlanabilirlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda, rutin olmayan işler ise iş çeşitliliğinin çok olduğu ve planlanabilirlik düzeyinin düşük olduğu işlerdir.

**TRİST – BAMFORTH'UN ARAŞTIRMASI (TAVİSTOCK ENSTİTÜSÜ):** 1950'li yılların başlarında İngiltere'de kömür madenlerinde yapılan araştırmanın amacı teknolojinin çalışan verimliliği, motivasyon, moral ve stres üzerine etkisini incelemektir. Trist ve Bamfort araştırmasında kömür çıkarmada kullanılan tekniğin değiştirilmesi üzerine işe devamsızlık oranları artmış ve verimlilik düşmüştür. Teknik verimliliği sağlayabilmenin teknik ve sosyal sistemlerin bir arada optimizasyonunun sağlanmasıyla mümkün olduğu sonucuna varmışlardır. Trist ve Bamfort bu çalışmaları üzerine Sosyo-Teknik Sistem Teorisini geliştirmişlerdir. Sosyo-teknik sistem düşüncesi matris ve ağ (network) yapılar gibi örgüt yapılarının temel felsefesini de oluşturmaktadır.

## SORU CEVAPLA ÖĞRENELİM

### SORU:

Modern yönetim kuramı hangi teorilerden oluşmaktadır?

### CEVAP:

Modern yönetim kuramı Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olarak adlandırılan iki teoriden oluşmaktadır.

### SORU:

Sistem nedir?

### CEVAP:

Sistem, bir bütünü oluşturan parçaların uyumlu şekilde faaliyette bulunmasını sağlayan işlemler bütünüdür. Bu parçalar sistemin alt sistemlerini ifade etmektedir.

### SORU:

Sistemler nasıl sınıflandırılmaktadır?

### CEVAP:

Sistemler sahip oldukları birtakım özelliklere ve çevreleriyle olan ilişkilerine göre canlı-cansız, somut-soyut, doğal-yapay, deterministik-rastsal, basit-karmaşık, statik-dinamik, açık-kapalı sistemler olarak sınıflandırılabilir.

### SORU:

Doğal ve yapay sistemler nasıl tanımlanır?

### CEVAP:

*Doğal ve Yapay Sistemler: Doğada var olan iklim, güneş sistemi gibi sistemler doğal sistemlerdir. Yapay sistemler, bir fayda sağlamak amacıyla insanlar tarafından oluşturulmuştur. Ekonomik sistemler ve bilgisayarlar insan tarafından yapılmış, yapay sistemlerdir.*

### SORU:

Deterministik ve Stokastik (Rastsal) Sistemler nasıl tanımlanır?

### CEVAP:

Deterministik ve Stokastik (Rastsal) Sistemler: İlerideki başlıklarda detaylı olarak incelenecek olan girdi ve çıktı kavramları arasında neden-sonuç ilişkisinin olduğu sistemler deterministik sistemlerdir. Hesap makinesi, müzik seti belirli girdilere bağlı olarak çıktılar elde ettiğimiz deterministik sistemlerdir. Girdi ile çıktı arasında olasılık dağılımına bağlı rastlantısal bir ilişkinin olduğu sistemler de stokastik sistemlerdir. Borsa sistemi ve ekonomik sistemler stokastik sistemlere örnek verilebilir.

### SORU:

Statik ve Dinamik Sistemler nasıl tanımlanır?

### CEVAP:

Statik ve Dinamik Sistemler: Çevresindeki değişimlere karşılık kendisi hiç değişmeden aynı kalan (durağan) sistemler statik, çevreye uyum sağlayan ve dolayısıyla sürekli değişen sistemler dinamik sistemlerdir. Dinamik sistemlerde geri besleme sayesinde sürekli bir yenilenme söz konusudur. Örneğin insan dinamik; kütüphane basit ve statik sistemlerdir.

### SORU:

Süreç nedir?

### CEVAP:

Süreç (process), belirli girdilerin kullanılarak istenilen çıktıları dönüştürülme faaliyetidir. Başka deyişle, girdileri birtakım faaliyetler sonucunda daha yararlı ve daha değerli çıktılar haline dönüştürme işlemidir. Sürecin en önemli özelliği girdiye katma değer ekleyerek girdiden daha değerli çıktılara dönüştürmesidir.

### SORU:

Negatif geri bildirim nedir?

### CEVAP:

Negatif geri bildirim, sürece katılan girdilerle planlanandan daha az çıktı elde edilmesidir. Bu durumda sistem kendini istenilen ya da planlanan duruma getirmeye çalışır. Bir eksiklik durumunda sistem kendini planlanan durumla eşitlemeye çalışır.

### SORU:

Kapalı sistemler nasıl tanımlanır?

### CEVAP:

Çevresiyle hiç bir girdi ve çıktı alışverişi olmayan sistemler kapalı sistemlerdir.

### SORU:

Dış çevre nedir?

### CEVAP:

Sistem yaklaşımının en önemli kavramlarından biri dış çevredir. Sistemin çevresi sistem tarafından kontrol edilemeyen ve onun dışında

kalan her şeydir. Sistemin dış çevresi, sistem sınırları dışında kalan her şeydir.

**SORU:**

Entropi nedir?

**CEVAP:**

Entropi (entropy) termodinamiğin ikinci yasasıdır. Sistemin düzensizliğinin ölçüsüdür. Sistemlerin bozulmaya eğilimli olmalarını, başka deyişle, doğadaki tüm sistemlerin sonunda kendisini yok etmeye eğilimli olmasını ifade etmektedir.

**SORU:**

Negatif entropi nedir?

**CEVAP:**

Negatif entropi sistemde entropinin etkilerinin azaltılması ya da ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir.

**SORU:**

Durumsallık yaklaşımı nedir?

**CEVAP:**

Durumsallık yaklaşımı "her koşulda geçerli en iyi tek bir örgüt yapısı" olmadığını öne sürmektedir.

**SORU:**

Durumsallık yaklaşımında örgütü etkilediği düşünülen değişkenler nelerdir?

**CEVAP:**

Durumsallık yaklaşımında örgütü etkileyen koşulların yani değişkenlerin neler olduğu ile bunların etkileri üzerinde durulmuştur. Günümüze kadar örgütü etkileyen durum ve koşullarla ilgili olarak iki değişken üzerinde durulmuştur. Bu iki değişken çevre ve teknolojidir.

**SORU:**

Thompson teknolojiyi nasıl sınıflandırmıştır?

**CEVAP:**

1960'lı yılların sonlarında James Thompson hem üretim hem de hizmet işletmelerinde yaptığı araştırmalarla Durumsallık yaklaşımına önemli katkılar sağlamıştır. Woodward gibi Thompson'da teknolojiyi sınıflandırmıştır. Thompson'un teknoloji sınıflandırması

- bağılı (long-linked) teknoloji
- aracı (mediating) teknoloji
- yoğun (intensive) teknoloji şeklindedir

**SORU:**

Perrow, teknoloji sınıflandırmasında hangi değişkenleri kullanmıştır?

**CEVAP:**

Perrow, teknoloji sınıflandırmasında işin çeşitliliği ve işin planlanabilirliği değişkenlerini kullanmıştır.

**SORU:**

Perrow temelde hangi teknolojileri sınıflandırmıştır?

**CEVAP:**

Perrow temelde rutin ve rutin olmayan teknolojileri sınıflandırmıştır.

**SORU:**

Woodward teknolojiyi nasıl sınıflandırmıştır?

**CEVAP:**

Woodward teknolojiyi birim, kitle, süreç üretiminde kullanılan teknolojileri basitten karmaşığa doğru sınıflandırmıştır.

**SORU:**

Teknoloji nedir?

**CEVAP:**

Teknoloji, bilimin pratik yaşam gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik uygulamaların bütünüdür

**SORU:**

Duncan araştırmasında çevreyi hangi değişkenlerle değerlendirmiştir?

**CEVAP:**

Duncan araştırmasında çevreyi basit-karmaşık ve statik dinamik değişkenleriyle değerlendirmiştir.

## ÜNİTE 4: PLANLAMA

### GİRİŞ

Yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi için yönetim farklı fonksiyonlara ihtiyacı vardır. Bu fonksiyonların ilki planlama fonksiyonudur ve işletmenin misyonu ile planlama fonksiyonu beraberce ne ele alınır.

### İŞLETME ORGANİZASYONLARINDA MİSYON

Planlama, tüm organizasyonlarda genel bir faaliyettir. Bütün organizasyonlar planlama süreci uygular. Fakat her birinin izlediği yol farklıdır. Çevreyi anlamak, planlama için gereken ilk adımdır. Yönetici, organizasyonun misyonunu belirlemelidir. **Misyon**; organizasyonun amacını, çevresini, değerlerini ve gitmek istediği yönü genel hatlarıyla ortaya koyan bir ifadedir. Bir başka tanıma göre misyon, işletmenin var olma nedenini ifade eden bir kavramdır. Bu kavrama göre işletme, neyi ve hangi amaçla yapmak için kurulduğunu açıklar. İşletmelerin misyon ifadeleri planlama faaliyeti için önemlidir. Çünkü işletmenin misyonu işletme amaçlarının belirlenmesine yardımcı olur. Belirlenen amaçlar doğrultusunda da planlar oluşturulur. İşletmenin misyonu işletme amaçlarının belirlenmesi için bir rehberdir. İşletmelerde planlama faaliyetini gerçekleştirmek için ilk önce işletmenin misyonu belirlenmeli ve daha sonra da farklı hiyerarşik basamaklarda belirlenen farklı amaçlar (stratejik, taktik ve fonksiyonel) doğrultusunda farklı hiyerarşik düzeylerde planlama faaliyetlerine gidilmelidir.

### İŞLETME ORGANİZASYONLARINDA AMAÇLAR

İşletme organizasyonlarında amaçların belirlenmesi önemlidir çünkü işletme kendini pazarın neresinde ve nasıl görmek istediğini önceden belirlemiş olur. Kendisi için belirlediği

noktaya ulaşmada elindeki kaynakları nasıl yönlendirileceği ortaya çıkar. Amaç, gelecekte uzun dönemde ulaşılacak istenen durumu belirlemektir. Hedef ise, amaca göre daha kısa sürede gerçekleştirilmek istenen durumdur. İşletmelerde amaç belirlemenin dört temel nedeni bulunmaktadır:

1. Organizasyonda bulunan bireylere rehberlik etmesi ve müşterilere yön göstermesi
2. Etkili bir amacın iyi bir planlamayı sağlaması ve yeni amaçları belirlenmesine yardımcı olması
3. Organizasyon çalışanları için bir motivasyon kaynağı olması
4. Performans değerlendirme ve kontrol açısından etkili bir mekanizma olması

Amaçlar belirlenirken; spesifik, ölçülebilir, başarılabılır, gerçekçi ve zamanla sınırlı olmasına dikkat edilmelidir.

## AMAÇ TÜRLERİ

İşletme organizasyonlarının amaç türleri birbirinden farklı olabilir. Amaçlar işletmenin hiyerarşik basamaklarına ve sürelerine göre farklılık gösterir.

Hiyerarşik basamaklara göre amaçlar, misyon, stratejik, taktik ve fonksiyonel amaçlardır. Misyon, organizasyonun amacını, değerlerini ve gitmek istediği yolu temel hatları ile ortaya koyar. STRATEJİK AMAÇLAR , belirlenen misyon doğrultusunda konular uzun vadeli ve daha detaylı olarak ele alınır. TAKTİKSEL AMAÇLAR , orta düzey yöneticiler tarafından belirlenir ve belirlenen stratejiye ulaşmak için gereken eylemlerin

tanımlanmasıdır. FONKSİYONEL AMAÇLAR ise bölüm yöneticileri tarafından belirlenir taktik amaçlara ulaşmak için kısa vadeli konulardır.

**Sürelerine göre amaçlar**, organizasyonlar farklı zaman dilimleri için amaç belirlerler. Stratejik amaçlar işletmenin önündeki 10 yılı kapsayan amaçlardır. Taktiksel amaçlar orta süreli ve fonksiyonel amaçlar ise kısa süreli amaçlardır.

**Amaç belirlemede sorumlu olanlar**, Bütün yöneticiler amaç belirleme sürecine katılmak durumundadır. Önemli olan işletmede çalışanların bireysel amaçlarıyla organizasyon amaçlarının birbiriyle örtüşmesi ve çelişmemesi. İşletme organizasyonları çok sayıda farklı amaçlar belirler. Belirlenen birden fazla amaç yönetilirken bazen bu amaçlar arasında karmaşa ya da çatışma yaşanabilir. Bu tür problemlerle başa çıkabilmek için yöneticilerin optimize etme kavramını tam olarak algılaması gerekir. Optimize etme; en uygun/en iyi hale getirme, amaçlar arası

çatışmaları dengeleme ve arayış bulma çalışmasıdır. Amaçlar birbiriyle çatışabileceği için yöneticilerin tutarsızlıklar konusunda dikkatli olması gerekir. Yöneticiler amaçlardan birini takip etmeye karar verip, diğerini tamamen terk edebilir ya da iki uç noktadaki amacı bir kenara bırakıp daha ortalama bir amaçta karar kılabilir.

## İŞLETME ORGANİZASYONLARINDA PLANLAMA

**Plan ve planlama**, plan, bir işletme organizasyonu için uçak rotası gibidir çünkü amaçlarına ulaştırmayı sağlayacak bir araç özelliğini taşır. Plan hem bir kararlar toplamıdır hem de bir sonuçtur. Planlama, işletmenin üretim konusuna göre yöneticinin emrine verilen sınırlı üretim kaynaklarını (maddi ve beşeri kaynaklar ile bilgi kaynakları) önceden belirlenen amaçlara göre nasıl akılcı kullanacağı konusunda kararlar almasıdır. Yönetici bu kararları alırken tüm bu amaçlar doğrultusunda davranmalı ve tüm konulara açıklık getirmelidir. Bu konular neyin, nasıl, nerede, nasıl ve kimler tarafından hangi maliyetle gibi sorulara yanıt verecek nitelikte olmalıdır. Tüm bu kararların alınması toplamı bir plan gerektirir. Planlar birden fazla karar içerir. Planlar, işletmeler açısından bakıldığında amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir yol haritası ve rota niteliğindedir. Planlama sadece bir süreç değil, aynı zamanda bir paradigma niteliği taşımaktadır. Paradigmalar, dünyaya ve olaylara bakış tarzı olarak tanımlanır. Yöneticiler işletmelerin amaçlarını bir plan çerçevesinde hazırlar ve belli bir dünya görüşü ile kendi tarzlarını da bu sürece katarak görevini sürdürür. Yönetici işletmenin elinde var olan kıt maddi ve beşeri imkânların teslim edildiği bir emanetçidir. Bu nedenle, yöneticiler planlamayı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılan bir araç gibi görmelerinin ötesinde, işletmenin sürdürülebilirliği için bir iş yapma tarzı olarak kabul ederler. Planlama konusu işlenirken, dikkat edilmesi gereken bir başka kavram tahmindir. Bu iki kavram birbiri ile ilişkili, ancak aynı değildir. Tahmin, olayların yönünü kestirmek ve muhtemel “ne olacak” sorusuna cevap vermektir. Planlama ise bu olayların tahmin edilen bu şekli ve olası olaylar karşısında “ne yapılacak” sorusuna cevap vermektir.

Planlama süreci, planlama fonksiyonunu bir süreç olarak ele alırsak, bu süreçler,

- İşletmenin misyon ve vizyonunun açıklanması
- İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
- Varsayımların belirlenmesi
- Alternatiflerin seçilmesi olarak sıralanabilir.

İşletme Misyon ve Vizyonunun açıklaması, Her işletmenin kuruluşundaki temel neden kar elde etmektir. Ama sadece kar elde etmek eksik ve yol gösterici değildir. İşletme kar elde ettikten sonra ne yapmak için kurulduğunu ifade etmesi gerekmektedir. Misyonunun tamamlayan bir işletme neyi neden yaptığını daha iyi anlayacak ve karar alırken inisiyatif kullanarak işleme daha etkin bir şekilde yönetilecektir. **Vizyon** bir işletmenin gelecekte hayal edildiği durumdur, misyonu ise var olma sebebidir. İşletmenin hedeflediği karı elde etmesini sağlayacak işin ne olduğunu net bir şekilde ortaya koymasındır. İşletmeler misyonları doğrultusunda vizyonlarını belirlerler. Bu nedenle planlama da çok önemlidir. Çünkü planın içinde yer alan amaçlar, bir işletme organizasyonunda varılmak istenen son noktadır. Hedefler ise ulaşılmak istenen amaca giderken seçilen aşamadır.

**İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi**, planlama sürecini oluşturan ikinci aşamada amaç belirleme ve planlama için önerilebilecek bir yöntem bulunmaktadır. Burada amaçlara göre yöntemden bahsedilmektedir. Buna kısaca AGY denmektedir. AGY için işletme organizasyonunun tamamını ilgilendiren genel ve stratejik bir amaç belirlenmeli ve daha sonra da işletmelerin diğer alt kademelerinin amaçları tespit edilerek amaçlar hiyerarşisi oluşturulmalıdır. **Amaçlar hiyerarşisi**, bir işletmenin genel amacı belirlendikten sonra bu amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olacak işletmenin tüm alt birimlerinde kendi birim amaçlarını belirlemesi ve sonuç olarak bir amaçlar zinciri oluşturmaktadır. Böylece işletmenin genel amaçlarının gerçekleştirilmesinde tüm çalışanların katkılarıyla hazırlanmış amaçlar ve bu amaçlara dayalı planlar hazırlanacağı için çalışanların motivasyonu artacak ve işletme planladığı amaçları uygulama sürecinde daha az engelle karşılaşacak.

## VARSAYIMLARIN BELİRLENMESİ

Planlama sürecinin üçüncü aşaması olan varsayımların belirlenmesi, işletme organizasyonlarında yapılan planlarda ortaya çıkabilecek sapmaları önlemek veya en az düzeyde sapmaya maruz kalmak için varsayımların göz önünde bulundurulmasıdır. Planlama yapılırken üç tür varsayım dikkate alınmalıdır:

1. Denetlenebilen Varsayımlar
2. Kısmen Denetlenebilen Varsayımlar
3. Denetlenemeyen Varsayımlar

**İşletmenin amaçlarına ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi**, planlamanın dördüncü aşaması olan, işletmenin amaçlarına ulaştıracak

seçeneklerin belirlenmesi sürecinde ise, planlanan hedeflere nasıl ve ne yaparak ulaşılabileceği araştırılarak bu alternatif yolların ortaya konulması sağlanır.

**Alternatifler Arasından Seçim yapılması**, son aşamada ise belirlenen hedeflere ulaştıracak alternatif yollar arasından seçim yapılır. Karar verme sürecine girilmiş olunur. Verilen bu karar işletmenin elinde bulundurduğu kaynakları nasıl ve ne yaparak kullanacağını tespitidir. Bu tespit sonucunda çıkan doküman plandır ve işletmenin yol haritasıdır. Bununla ulaşılmak istenen nihai sonuç ise işletmenin gerçekleştireceği amacı olmalıdır.

## PLAN TÜRLERİ

Organizasyonlarda farklı plan türleri bulunmaktadır. Hiyerarşik basamaklara göre plan türleri:

1. **Stratejik planlar**; işletmenin misyonu, vizyonu, uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını somut göstergelerle belirlenmesini sağlayan bir plandır. Bu tür planların planlama ufku geniştir.
2. **Taktik planlar**; stratejik planın belirli bir kısmını hayata geçirmek üzere tasarlanan planlardır. Bu tür planlar üst ve orta düzey yönetimin sorumluluğundadır. Taktik planların geliştirilmesinde önemli olan, her faaliyeti kendi hedefi doğrultusunda değerlendirmek, bilgi ve kaynakların teminini ve dağılımını sağlamak, koordinasyon için yatay ve dikey iletişim faaliyetleri arasında bütünlük sağlayarak takip edilmesi gibi temel unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Taktik planlama, insan kaynaklarını gerektirir. Asıl başarı planın uygulamasında gizlidir. Doğru kararların alınması, kaynakların zekice kullanılması, başarılı uygulama insanlarla çalışarak gerçekleşir.
3. **Fonksiyonel planlar**; fonksiyonel amaçlara ulaşmak için taktik planları uygulamak üzere hazırlanmıştır. Orta ve alt kademe yöneticiler tarafından hazırlanan bu planlar kısa vadeliidir.
4. **Tek kullanımlık planlar**; gelecekte tekrarlanma olasılığı oldukça düşük faaliyetler için uygulanan planlardır. En yaygın üç uygulama biçimi program, proje ve bütçedir. **Program**, kapsamlı bir dizi faaliyet için tasarlanan tek kullanımlık bir plandır. **Proje**, başlangıç ve bitişi belli olan, önceden tarif edilebilir işlerden oluşan, büyük bir programın parçası olabileceği gibi bağımsız da olabilen tek kullanımlık bir

plandır. **Bütçe**, bir işletme organizasyonunda belirlenen bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla anlatan tek kullanımlık bir plandır. Bütçe kendi arasında dört çeşide ayrılır: Üretim Bütçesi, Satın Alma Bütçesi, İnsan Kaynakları Bütçesi, ve Satış Bütçesi.

5. **Sürekli Planlar** ; belli aralıklarla tekrarlanan faaliyetler için tasarlanmıştır. Karar alma sürecinde rutinleşmeyle sonuçlandığı için bu tür planların yeterlilik düzeyleri fazladır. **POLİTİKALAR, PROSEDÜRLER, KURALLAR VE DÜZENLEMELERDEN OLUŞURLAR.**
6. **Sürelerine göre planlar**; uzun, kısa ve orta süreli olmak üzere üç temelden oluşur. Uzun süreli planlar 5 yıl ve üzeri, orta süreli planlar 1-5 yıl arasında, kısa süreli planlar ise yöneticinin günlük faaliyetlerini içerir.

**Planlamadan sorumlu olan kişiler :** Planlama Uzmanı, Planlama Komisyonu, Yönetim Kurulu, Genel Müdür, İcra Kurulu ve Fonksiyonel Birim Yöneticileridir.

## **Planlama Yapılırken Karşılaşılan Sorunlar**

Planlama sırasında birçok durum etkili amaç belirleme sürecine engel olabilmektedir. En sık karşılaşılan engeller şunlardır:

1. Uygun olmayan ödül sistemi
2. Dinamik ve karmaşık çevre
3. Amaç belirlemede gönülsüz davranışlar
4. Değişime direnç gösterme
5. Kısıtlamalar

**UYGUN OLMAYAN AMAÇLAR** , farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. İşletmenin amaçları arasında hissedarlara büyük kâr payları ödemek gibi bir karar var ise bu durum araştırma ve geliştirme (AR-GE) giderlerinin karşılanması için eldeki finansal gücü azaltacağı için AR-GE çalışmaları açısından uygun olmayan bir durum yaratabilir. Bazı durumlarda uygun olmayan ödül sistemi, amaç belirleme ve planlama sürecine engel olabilmektedir. Çalışanların yetersiz hedef belirleme davranışlarından ötürü ödüllendirilebilir veya başarılı hedef belirleme davranışlarından dolayı ödüllendirilebilir.

**DİNAMİK VE KARMAŞIK ÇEVRE**, hızlı değişim, teknoloji yenilikler ve yoğun rekabet bir organizasyonun gelecek fırsatları ve tehditleri değerlendirmesini güçleştirebilir. Ekonomik, teknolojik, yasal ve dış çevre faktörlerinde meydana gelen değişimler işletme organizasyonlarının amaç belirleme ve planlama faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilir.

## **AMAÇ BELİRLEMEDE GÖNÜLSÜZ**

**DAVRANIŞLAR** , güven eksikliği veya başarısız olma korkusu olabilir. Yöneticiler çok özel, net ve

zamana dayalı amaçların belirlendiği bir planlama yapmışsa, sonucunda başarılı olup olunmadığı açıkça görülebilir. Bilinçli veya bilinçsizce net hesaplamalardan kaçınan yöneticiler, organizasyonun planlama çabalarını boşa çıkarabilirler. Bu nedenle yöneticilerin hem kendini hem de sorumluluk alanlarına giren birimlerde gönülsüz davranmamalı ve etkili planlamalar yapmalıdır. Böylece işletmenin başarısı yükselecektir.

**DEĞİŞİME DİRENÇ GÖSTERME**, bir organizasyondaki planlamayı engelleyen başka bir durumdur. Planlama, temelde, organizasyonda birtakım değişiklikler yapmayı gerektirdiğinden, buna direnç gösteren kişiler her zaman ortaya çıkacaktır. Örneğin bir işletme, hissedarlarına yüksek bir kâr payı ödeme konusunda ısrarcı davranırsa iflasın eşiğine gelebilir ve kârda düşüş yaşanabilir. Bir işletme kâr payı dağıtma konusunda bugüne kadar benimsemiş olduğu orana yöneticiler direnç göstermeyi bırakıp oluşan yeni koşullara göre düzenlemeye gitmeyi tercih etmelidir.

**KISITLAMALAR** , organizasyonun yapabileceklerine sınır koyan diğer bir engeldir. Kaynaklarda yetersizlik, hükümet kısıtlamaları/kotaları, güçlü rakip firmalar ve zaman gibi durumların en çok karşılaşılan engel olduğu belirtilmektedir. Bugün plan yapmayı erteleyen işletmeler etkili planlamanın zaman ve enerji açısından ne kadar önemli olduğunu sonradan fark ederek, hayati bir durumu göz ardı etmiş olacaktır.

## **Planlama Yapılırken Karşılaşılan Sorunları Önleme Yöntemleri**

Etkili planlama yapabilmek ve engelleri ortadan kaldırabilmek için, temel amaçların anlaşılması, organizasyon içinde herkesin iletişim kurabilmesi ve planlama sürecine katılabilmesi sağlanmalıdır. Engellerin ortadan kalkmasını sağlayacak etkili bir ödül sistemi oluşturulmalıdır.

Amaç ve planlar sürekli kontrol edilmeli ve güncellenmelidir. İşletme organizasyonları içinde stratejik, taktik ve işlevsel amaçların birbiriyle uyumu çok önemlidir. Çünkü amaç belirleme ve planlama iki dinamik süreçtir. Gözden geçirilmesi ve sürekli güncellenmesi kaçınılmazdır. Böylece işletmenin planlarının çeşitli varsayımlarından etkilenme oranı daha düşük olacaktır ve planlananların gerçekleşme oranı yükselecektir. Tüm işletme çalışanlarının hem etkili amaç ve plan belirleme, hem de bunlardan başarılı sonuçlar elde etmelerinden dolayı ödüllendirilmeleri gerekir. Çünkü bazı başarısızlıklar yöneticinin kontrolü dışında gerçekleşen faktörlerden kaynaklanabilmektedir.

Bu nedenle çalışanlara, amaçlara ulaşmada yaşanan her başarısızlığın cezai bir geri dönüşü olmayacağına dair güvence vermek gerekmektedir. Sonuç olarak işletmelerde planlama çok önemli bir süreçtir ve doğrudan başarıyı etkilemektedir. Bunun için gerekli ortamların sağlanması ve iletişim kurulması şarttır.

## SORU CEVAPLA ÖĞRENELİM

### SORU:

Misyon nedir?

### CEVAP:

Misyon; organizasyonun amacını, çevresini, değerlerini ve gitmek istediği yönü genel hatlarıyla ortaya koyan bir ifadedir.

### SORU:

İşletme organizasyonlarında amaçların belirlenmesi neden önemlidir?

### CEVAP:

İşletme organizasyonlarında amaçların belirlenmesi, son derece önemlidir. Çünkü bir işletmede amaçların belirlenmesi ile işletmenin kendini pazarda nerede görmek istediği, hangi konumda ve hangi büyüklükte olmak istediği bugünden belirlenmiş olur. Böylece işletmenin gelecekte kendisi için belirlediği noktaya ulaşmada elindeki kaynakları nasıl yönlendirileceği ortaya çıkar.

### SORU:

İşletme organizasyonlarında amaç belirlemenin nedenleri nelerdir?

### CEVAP:

İşletme organizasyonlarında amaç belirlemenin dört temel nedeni vardır. Şimdi sırasıyla bunları açıklayalım.

Bunlardan ilki; organizasyonda bulunan bireylere rehberlik etmeleri ve müşterek bir yön göstermeleridir. Amaçların belirlenmesi sayesinde çalışanlar, organizasyonun nereye gittiğini ve oraya varmanın neden önemli olduğunu daha kolay anlarlar.

İkincisi; amaçların belirlenmesi aynı zamanda çalışmaların planlama faaliyetlerini de olumlu yönde etkiler. Etkili bir amaç belirleme, iyi planlamayı beraberinde getirir ve iyi planlama da gelecek için yeni amaçlar belirlenmesini sağlar.

Üçüncüsü; amaçların, organizasyon çalışanları için bir motivasyon kaynağı olmasıdır. Kesin ve nispeten zor amaçlar, çalışanları daha sıkı çalışmaya yöneltir. Özellikle amaçlara ulaşılması durumunda çalışanların kazanacakları bir ödül varsa, motivasyon oranı artış gösterir.

Son olarak amaçlar; değerlendirme ve kontrol açısından etkili bir mekanizmadır. Amaçların ne kadarının gerçekleştirildiğine bakarak, geçmiş

performansın değerlendirmesi yapılabilir. Böylece elde edilen sonuçlar bir sonraki amaçların belirlenmesine ışık tutabilir.

### SORU:

İşletme organizasyonlarının hiyerarşik basamaklara göre amaçları nelerdir?

### CEVAP:

Bir işletme organizasyonu içinde amaçlar, farklı seviyelerde belirlenir. Daha önce de bahsedildiği üzere dört temel amaç vardır. Bunlar misyon, stratejik, taktik ve fonksiyonel amaçlardır.

### SORU:

Amaç belirlemede sorumlu olanlar kimlerdir?

### CEVAP:

Bütün yöneticiler, amaç belirleme sürecine dâhil olurlar. Her yöneticinin, genel anlamda, organizasyon içindeki hiyerarşisine uygun düşecek amaçları belirleme sorumluluğu vardır. Misyon ve stratejik amaçlar büyük oranda yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerce belirlenir. Daha sonra üst ve orta düzey yöneticiler birlikte çalışarak taktik amaçları netleştirir. Son olarak, orta ve alt düzey yöneticiler ortak bir çalışmayla fonksiyonel amaçları ortaya çıkarır.

### SORU:

Optimize etmek ne demektir?

### CEVAP:

Optimize Etme, en iyi, en uygun hale getirmedir. Diğer bir ifade ile amaçlar arası çatışmaları dengeleme ve arayış bulma çalışmasıdır.

### SORU:

Paradigma nedir?

### CEVAP:

Paradigma, dünyaya ve olaylara bakış tarzıdır.

### SORU:

Plan nedir?

### CEVAP:

Plan, bugünden gelecek ile ilgili kararların alınmasıdır. Bir kararlar toplamıdır.

### SORU:

Planlama nedir?

### CEVAP:

Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretlerdir. Bu bakımdan planlama bir süreçtir.

### SORU:

Planlama fonksiyonunu bir süreç olarak ele alduğumuzda bu süreci oluşturan aşamalar nelerdir?

### CEVAP:

Planlama fonksiyonunu bir süreç olarak ele alduğumuzda bu süreci oluşturan aşamaları aşağıda belirtildiği gibi sıralayabiliriz (bkz. Şekil 4.2) :

- İşletme misyon ve vizyonunun açıklanması

# İŞLETME YÖNETİMİ

- İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
- Varsayımların belirlenmesi
- İşletmenin amaçlarına ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi
- Alternatifler arasından seçim yapılması

## **SORU:**

Vizyon nedir?

## **CEVAP:**

Vizyon, bir işletmenin gelecekte hayal edilen durumudur. İşletmenin kendini gelecekte görmek istediği yeri ifade eden bir bildiridir.

## **SORU:**

Planlama sürecinden olan işletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesindeki amaç ile hedefin farkı nedir?

## **CEVAP:**

Planlama sürecinin ikinci aşamasını işletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu süreci açıklamadan önce amaç ve hedef arasındaki farklılığın ortaya konulmasında fayda vardır. Amaçlar işletme organizasyonlarının ulaşmaya çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlardır. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli, daha açık, ölçülebilir, somut, sayısal aşamaları ifade eden durumlardır. Her iki kavramı da daha kısa bir şekilde açıklayacak olursak, amaç, varılmak istenen son noktadır. Buna karşın hedef ise amaca giderken seçilen aşamalardır.

## **SORU:**

Amaçlar hiyerarşisi nedir?

## **CEVAP:**

Amaçlar hiyerarşisi, bir işletmenin genel amacı belirledikten sonra bu amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olacak işletmenin tüm alt birimlerinin de kendi birim amaçlarını belirlemesi ve sonuç olarak bir amaçlar zinciri oluşturulmasıdır.

## **SORU:**

Planlama yapılırken dikkate alınması gereken varsayımlar nelerdir?

## **CEVAP:**

Planlama yapılırken üç tür varsayım dikkate alınmalıdır.

- **Denetlenebilen Varsayımlar**, planlama yapılırken tamamıyla işletmenin kontrolü altında olan varsayımlardır.
- **Kısmen Denetlenebilen Varsayımlar**, planlama yapılırken kısmen işletmenin kontrolü altında olan varsayımlardır.
- **Denetlenemeyen Varsayımlar**, planlama yapılırken tamamıyla işletmenin kontrolü dışında olan varsayımlardır.

## **SORU:**

Planlar, hiyerarşik basamaklara göre sınıflandırıldığında kaç grupta incelenir?

## **CEVAP:**

Planlar hiyerarşik basamaklara göre sınıflandırıldığında; stratejik, taktik ve fonksiyonel/(işlevsel) planlar olmak üzere üç grupta ele alınabilir.

## **SORU:**

Stratejik Plan nedir?

## **CEVAP:**

Stratejik Plan, işletmenin misyonu, vizyonu, uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını somut göstergelerle belirlenmesini sağlayan bir plandır.

## **SORU:**

Planlama Ufku nedir?

## **CEVAP:**

Planlama Ufku, yapılan planların ne kadar bir süre için yapıldığını ifade eden bir kavramdır. Söz gelimi planlama ufku dar olan planlar kısa süreli planlardır.

## **SORU:**

Taktik planların geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli temel unsurlar nelerdir?

## **CEVAP:**

Taktik planların geliştirilmesi için temel unsurlar şunlardır;

- Stratejik planlar ve taktik hedefler tanımlanmalı ve anlaşılır olmalı,
- Konuyla ilgili kaynak (maddi ve beşeri) ve zaman konularına netlik kazandırılmalı,
- İlgili personelin sorumluluğu tanımlanmalı ve netleştirilmelidir.

Taktik planların uygulanması için temel unsurlar ise;

- Her faaliyet, kendi hedefi doğrultusunda değerlendirilmeli,
- Bilgi ve kaynakların temini ve dağıtımı sağlanmalı,
- Koordinasyon için yatay ve dikey iletişimle faaliyetler arası bütünlük sağlanmalı,
- Devam eden faaliyetler, amaçların başarılması için takip edilmelidir.

## **SORU:**

Fonksiyonel planlar kaç grupta incelenir?

## **CEVAP:**

Fonksiyonel planlar, tek kullanımlık planlar ve sürekli planlar olmak üzere iki temel grupta toplanır.

## **SORU:**

Tek Kullanımlık Plan nedir?

## **CEVAP:**

Tek Kullanımlık Plan, gelecekte tekrarlanma olasılığı oldukça düşük faaliyetler için uygulanan planlardır.

## **SORU:**

Program nedir?

## **CEVAP:**

Program, kapsamlı bir dizi faaliyet için tasarlanan tek kullanımlık bir plandır. Bir diğer ifade ile programlar işletme organizasyonlarındaki belirlenen bir amacı gerçekleştirmek adına ihtiyaç duyulan her bir aşamayı, bu aşamalardan sorumlu olan personeli ve her bir aşamanın yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan zamanın belirlendiği bir plandır.

**SORU:**

Proje nedir?

**CEVAP:**

Proje, başlangıç ve bitişi belli olan, önceden tarif edilebilir işlerden oluşan, büyük bir programın parçası olabileceği gibi bağımsız da olabilen tek kullanımlık bir plandır.

**SORU:**

Bütçe nedir?

**CEVAP:**

Bütçe, bir işletme organizasyonunda belirlenen bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla anlatan tek kullanımlık bir plandır.

**SORU:**

İşletmede hazırlanan bütçeler nelerdir?

**CEVAP:**

Bir işletmede hazırlanan bütçelere örnek olarak, üretim bütçesi, satın alma bütçesi, insan kaynakları bütçesi ve satış bütçelerini verebiliriz.

**SORU:**

Sürekli planların temeli neye dayanır?

**CEVAP:**

Sürekli planlar temel olarak politikalar, prosedürler, kurallar ve düzenlemelerden oluşur.

**SORU:**

Sürelerine Göre Plan Türleri nelerdir?

**CEVAP:**

Sürelerine Göre Plan Türleri kısa, orta ve uzun süreli olmak üzere üç temel başlık altındadır.

- Uzun süreli planlar, 5 yılın üzerindeki planlardır.
- Orta vadeli planlar, genellikle 1-5 yıl arasında bir zaman dilimini kapsayan planlardır.
- Kısa süreli planlar, bir yıl ya da daha kısa zaman dilimleri için kısa süreli planlar geliştirirler.

## ÜNİTE 5: ÖRGÜTLEME

### GİRİŞ

Örgütlenme, saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli koşulların fiziksel unsurların ve insan kaynaklarının uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi sürecidir. Her örgüt kendisine özgü bir yapıya sahiptir.

### ÖRGÜT VE ÖRGÜTLEME KAVRAMLARI

Örgüt, bir varlığı; örgütlenme ise bir eylemi ifade etmektedir. Örgütlenme, planlamada belirlenen faaliyetlerin netleştirilmesi işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi ile yer, araç ve yöntemlerin hazırlanmasını içerir.

Örgüt, karmaşık bir bütünü ifade eder ve karmaşık olma niteliğinin temelinde örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan örgütün bir arada olmasıdır. Biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) olmak üzere iki tip örgüt bulunmaktadır. **Biçimsel örgüt**, çalışanlar ve kaynaklar arasındaki biçimsel ilişkileri belirlerken **biçimsel olmayan örgüt** gayri resmi grup ve ilişkileri içermektedir. Biçimsel yapı, işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli alt yapıyı hazırlar. Biçimsel olmayan yapı ise, işletmelerde temel unsurlarından biri olan insanı esas alır.

Örgütlenme, yapılacak işlerin özelliklerine göre ve departmanlara bölünerek bireysel işler ile ilgili görev ve sorumlulukları belirler, görevleri koordine eder, işleri birimler halinde kümeler, bireyler ve gruplar arasında ilişki kurar, resmi yetki ilişkileri kurarak örgütsel kaynaklardan ayırır ve dağıtır. Örgütsel yapı, örgüt içerisinde resmi bir düzenleme işidir. Örgüt yapısı görevlerin nasıl bölündüğünü, kaynakların nasıl dağıldığını, bölümlerin nasıl koordine edildiğini tanımlar. Örgütsel yapının görsel ifadesi, örgüt şeması olarak adlandırılmaktadır. Örgüt (organizasyon) el kitabı ise, örgütsel yapı ve çalışanların yaptıkları işle ilgili tüm bilgileri içeren bir dokümandır. Örgüt şemasının "metin" olarak açıklanmasıdır.

### ÖRGÜTLEME İLKELERİ

Örgütlenme ilkeleri; işbölümü ve uzmanlaşma, bölümlendirme, emir komuta zinciri, kontrol alanı, merkezileşme/merkezileşmeme ve formelleşmedir. Örgütü karakterize eden bu ilkelerin özellikleri aşağıda belirtilmiştir:

**İş bölümü ve Uzmanlaşma:** Bu ilke, işlerin küçük parçalara ayrılarak bir kişinin uzmanlaştığı işin bir bölümünün yapmasıdır.

#### Bölümlendirme (Bölümlere

**Ayırma):** Gruplandırılmış, aynı kategoride toplanmış işlere bölümlendirme denir. Bölümlere ayırmada benzer işlerin bir araya getirilmesi, uzmanlaşmadan yararlanılması, denetimin kolaylaştırılması, koordinasyonun kolaylaştırılması ve giderlerin azaltılması unsurları göz önünde tutulmalıdır. Bölümlendirme sisteminin belirlenmesinde işletmenin faaliyet alanı, iş yapma biçimi ve büyüklüğü etkilidir. Temel bölümlendirme biçimleri, işlevsel (fonksiyonlara göre), ürün, coğrafi (bölge), müşteri ve süreç temeli biçimindedir. Bunlar;

1. İşlevsel (Fonksiyonlara Göre) Bölümlendirme: Bu bölümlendirme biçimi en çok kullanılan bölümlendirme türüdür. Mal ya da hizmet üretmek için gerekli işlevler örgütün bölümlerini oluşturur.
2. Coğrafi (Bölgesel) Temelli Bölümlendirme: Faaliyetlerin coğrafi bölgelere göre gruplandırılmasıdır.
3. Ürün Temelli Bölümlendirme: Birden çok ürün üreten örgütlerde, üretilen her bir ürün veya ürün grubu için ayrı bir birim oluşturur.
4. Süreç Temelli Bölümlendirme: İşlerin süreçlerine göre olduğu örgütlerde tercih edilen bu sistemde bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan donanıma göre olabilir.
5. Müşteri Temelli Bölümlendirme: Birbirinden farklı özellik ve beklentiye sahip müşterilerin bulunduğu durumlarda bu müşteri gruplarının birer bölüm olarak oluşturulmasını esas alan yapıdır.

**Emir Komuta Zinciri** : Emir komuta zinciri, yetki doğrultusunda en üst seviyeden en düşük seviyeye kadar kimin kime rapor vereceğini açıklar. YETKİ , emir verme ve itaat bekleme hakkıdır. SORUMLULUK , verilen bir görevi veya faaliyeti yapma yükümlülüğüdür. KOMUTA BİRLİĞİ , her astın yalnızca bir üstten emir alabileceğini ifade eder.

**Kontrol Alanı**: Yöneticinin 'doğrudan' kontrol edebileceği ast sayısıdır. Dar ve geniş olmak üzere ikiye ayrılır. DAR KONTROL ALANI hiyerarşik kademelerin artmasına ve daha dik bir örgüt yapısına neden olmaktadır. GENİŞ KONTROL ALAN ı ise örgütsel kademelerin az olduğu yatay bir örgüt yapısına neden olur. Örgütlerin en alt kademeden en üste kadar en fazla yedi kademeye yönetilebileceği söylenebilir.

**Merkezileşme-Merkezileşmeme**: Merkezileşme, örgütün üst düzeyinde yer alan karar verme derecesidir. Merkezileşme ne kadar fazlaysa kontrol alanı o kadar dar, kademe sayısı fazla anlamındadır. Eğer üst düzey yöneticiler önemli kararları alt seviyeden gelen girdileri çok kullanmadan alıyorsa örgüt daha merkezidir. Diğer taraftan, birçok alt düzey çalışandan girdi sağlıyorsa burada merkezileşmeme (adem-i merkezi) vardır.

**Formelleşme**: Formelleşme derecesi bir örgütte, işler görülürken önceden tanımlanmış belirli belirgin ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Yüksek formelleşmenin olduğu örgütlerde; açık iş tanımları, çok sayıda örgütsel kurallar ve çalışma sürecini kapsayan açıkça tanımlanmış prosedürler yer alır.

## ÖRGÜT TASARIMI

Örgütsel tasarımın mekanik ve organik örgüt olmak üzere iki genel modeli bulunmaktadır. **Mekanik yapı** ; yüksek uzmanlaşma, katı bölümlenme, dar kontrol alanı, yüksek formelleşme, sınırlı bir bilgi ağı ve alt düzey çalışanların kararlara sınırlı katılımı ile sert ve sıkı bir biçimde kontrol edilen yapıyı karakterize eder. Mekanik yapılar verimlilik için çaba sarf eder ve ağır kurallar, yönetmelik, standardize görevler ve düşük kontrolü içerir. Diğer örgütsel tasarım modeli yüksek derecede uyum ve esnekliğin olduğu yapılar olan **organik yapı** larıdır. Organik örgütler uzmanlaşmış işleri içerebilir, fakat bu işler standartlaştırılmıştır ancak gerektiğinde değiştirilebilir yapıdadır.

Örgüt tasarımı için uygun yapıyı seçmek; örgüt stratejileri, büyüklük, teknoloji ve çevrenin belirsizliği gibi faktörlere bağlıdır.

**STRATEJİ**: Bir örgütün yapısı hedefe ulaşmayı kolaylaştırmalıdır.

**BÜYÜKLÜK**: Bir örgütün büyüklüğü yapısını etkilemektedir. Genellikle 2000'in üzerinde çalışanı olan büyük örgütler, küçük örgütlere göre daha çok uzmanlaşmaya, bölümlendirmeye, merkezileşmeye ve kural ile düzenlemeleri kullanmaya özen göstermektedir.

**TEKNOLOJİ**: Örgütler bazı teknolojileri girdilerini çıktılarına dönüştürmek için kullanmaktadır.

Woodward incelediği firmaları üretimlerini daha sofistike ve karmaşık hale getiren teknolojilere göre üç kategoriye ayırmıştır:

Birinci kategori olan **BİRİM ÜRETİM** ; üretimin bir birim olarak mı yoksa küçük gruplar halinde mi üretildiğini tanımlamaktadır.

İkinci kategori olan **KİTLE ÜRETİM** ; büyük miktarlardaki üretimi tanımlamaktadır.

Son olarak üçüncü ve teknik bakımdan en karmaşık grup olan **SERİ ÜRETİM** ise süreklilik arz eden birbiriyle bağlantılı yapıdaki üretimi kapsamaktadır.

**ÇEVRE**: Bazı örgütler durağan ve basit ortamlarda çok az belirsizlik ile karşı karşıya gelirken, bazı örgütler dinamik ve karmaşık çevrelerde oldukça fazla belirsizlik ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Çevreye uyum sürecinde örgüt küçülme ve kademe azaltma gibi bazı önlemler alabilir. **YALIN ÖRGÜTLERDE** işlevsel olmayan, gerçekte gereksinim duyulmayan her türlü unsurdan temizlemek, örgütsel kaynakların kullanımında her türlü yanlış ve israfı ortadan kaldırmak temel amaçtır.

Sıfır hiyerarşi, örgüt yapısını hiyerarşik açıdan farklı kademeler yerine, küçük ve kendi içinde

yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görmektedir.

Örgüt yapıları geleneksel ve çağdaş olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır:

**Geleneksel Örgüt Tasarımları:** Geleneksel yapılar; basit, işlevsel ve bölümlendirilmiş olmak üzere üç grupta incelenebilir.

**BASİT YAPI:** Birçok işletme düşük seviyede bölümlendirme, geniş çapta kontrol ve yetkinin tek bir kişi üzerinde toplandığı basit yapılanma modeliyle girişimcinin riski üzerine aldığı yapılar olarak kurulur. Çalışan sayısı arttıkça birçok örgüt basit yapılanma modelinde kalmamaktadır. Yapı gereği daha çok uzmanlaşma ve formalleşme yoluna gitmektedir. Daha çok uzmanlaşarak, bölümler kurularak, yönetim basamaklandırılıp örgüt daha bürokratik hale getirilmektedir. Bu yapının güçlü yanları, hızlı esnek, süreklilik bakımından daha ucuz ve kolay tatmin edilebilir olmasıdır. Zayıf yönleri ise örgüt büyüdükçe uygun bir yönetim şekli değildir ve yönetimin tek kişinin elinde toplanma riskinin olmasıdır.

**İŞLEVSEL (FONKSİYONLARA GÖRE) YAPI:** İşlevsel yapılanma örgüt içerisindeki benzer veya ilişkili bölümleri bir arada toplayan bir yapılanma tipidir. Bu yapının güçlü tarafları, uzmanlaşma sonucu maliyet azalır ve benzer özellikler gösteren çalışanlar bir grup altında çalışır. Zayıf yanları ise, yöneticilerin hedeflere ulaşırken örgütün genelini gözden kaçırmaları ve fonksiyon odaklı olduğundan büyük resmi görememeleridir.

**BÖLÜMLENDİRİLMİŞ YAPI:** Bölümlendirilmiş yapı, örgütün farklı birer işletme gibi birimler halinde yönetildiği bir yapıyı anlatmaktadır. Bu tip bir yapı da her bölüm kendi içerisinde bir yetkilendirmeye sahip olmakla birlikte her bölümün başında o bölümün performansından sorumlu bir yönetici bulunmaktadır. Bu tip yapının güçlü yanları, sonuçlar üzerine odaklanma ve bölüm yöneticileri ürettikleri ürün gruplarından sorumludur. Zayıf yönleri ise, kaynak ve faaliyetlerin çoğalması sonucu maliyetlerin yükselerek verimliliğin düşmesidir.

**Çağdaş Örgüt Tasarımları:** Çağdaş örgüt tasarımlarını takım yapıları, proje ve matris yapıları, sınırları olmayan yapılar biçiminde üç grupta toplayabiliriz. Bunları açıklayacak olursak;

**TAKIM YAPILARI:** Örgütün yapması gereken tüm işlerin ekipler tarafından yerine getirildiği yapıdır. Bu yapıda çalışanların güçlendirilmesi (yetkilendirilmesi) büyük önem taşımaktadır. Yönetimsel yetkiyi yukarıdan aşağıya taşıyan bir hat yapısı bulunmamaktadır. Büyük işletmeler takımı yapılarını işlevsel ve bölümsel yapının tamamlayıcısı olarak kullanmaktadırlar.

**PROJE VE MATRİS YAPILARI:** Proje yapısının en önemli özelliği, proje türü işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ve birimlerin bir proje yöneticisinin emir komutasına vermiş olmasıdır. Proje adı altında toplanan tüm işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğu ve bu sorumluluğu yerine getirebilmek için gerekli tüm kaynaklar bir proje yöneticisine verilir. Proje ile ilgili işler tamamlandığında proje yöneticisine bağlı tüm elemanlar örgütteki ilgili birimlere dönecekler ve proje örgütü ortadan kalkacaktır. Proje örgütü ile klasik fonksiyonlarına göre bölümlenmiş örgüt arasında yapı ve işleyiş açısından fark yoktur ama proje örgütü geçici bir yapıdır.

**MATRİS YAPILARDA** farklı departmanlardan uzmanlar, bir proje yöneticisi tarafından yönetilen projelerde çalıştırılmaktadır. Bu tür tasarımın en önemli yanı çalışanların, ikili emir komuta zinciri tarafından yönetilmeleridir. Biri işlevsel yönetici diğeri ürün veya proje yöneticisidir. Proje yöneticisi tüm işlevsel alanları yöneten yöneticiler üzerinde projelerin hedeflerine yönelik bir yetkiye sahiptir.

Proje yapısının matris yapılardan belirgin bir farkı, çalışanların iş bitiminde rapor verdikleri formel departmanlara ayrılmamış olmasıdır.

Matris yapı içinde, üç önemli ilişki türü bulunmaktadır. Bunlar;

- Proje yöneticisi ile fonksiyon birimlerin yöneticileri,
- Bir uzmanlık departmanı (bölümü) içinde çalışan ve belli bir projeye dahil olan kişilerle, uzmanlık bölümü yöneticileri (fonksiyon yöneticileri),
- Proje yöneticisi belirli bir uzmanlık departmanına mensup olup da bu proje ekibi içinde yer alan eleman arasındaki ilişkilerdir.

**SINIRLARIN OLMADIĞI YAPILAR:** Bir başka çağdaş örgüt tasarımı ise sınırların ortadan kalktığı örgütlerdir. İçsel ve dışsal olmak üzere iki tip sınır bulunmaktadır. İçsel yapılar uzmanlaşma ve bölümlendirmeden kaynaklanan yatay sınırlar ve hiyerarşiye ayrılan dikey sınırlardan oluşmaktadır. Dışsal sınırlar ise, yeni örgütlü müşterilerden, tedarikçilerden ve paydaşlardan ayrılan sınırlardır. Bu tip sınırları en aza indirmek veya kaldırmak için şirket yöneticileri sanal veya ağ (network) yapısını kullanmaktadır.

**SANAL ÖRGÜTLER**, tam zamanlı çalışanlardan oluşan küçük bir grup ve ihtiyaç durumunda geçici olarak istihdam edilen (kiralanan) uzmanlar tarafından ortaya konan projelerdir.

Örgütsel sınırları en aza indirmek veya ortadan kaldırma ihtiyacı yöneticilerin tercih ettiği bir diğer

yapısal seçenek olan ŞEBEKE (AĞ) ÖRGÜTLERDİR . Bu tip örgüt, projede yapılacak işin bir kısmını kendi çalışanlarıyla ve iş için gerekli diğer unsurları dış tedarikçileri kullanarak işi tamamlamaktadır. Bu tip örgütlemeler modüler örgüt olarak da adlandırılmaktadır.

ŞEBEKE YAPININ temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Burada amaç, örgütsel sınırları en aza indirmek veya ortadan kaldırma ihtiyacıdır. Bu tip yapılarda şirket kendisinin en iyi olduğu alanlarda yoğunlaşmakta ve geri kalan işleri de başka tedarikçi firmalara vermektedir.

**YIĞIŞIM (KÜME) ÖRGÜTÜ:** Bu örgüt yapısı ile şebeke örgütlerinin temel fikri aynıdır. Daha esnek olan daha hızlı karar alabilen, sabit masraflı azalmış ve küçülmüş bir örgüt yapısı için, temel ve yardımcı fonksiyonlarla ilgili işletme bünyesinde yürütülen iş ve faaliyetleri mümkün olduğu ölçüde işletme dışındaki başka işletmelerden sağlamaktır.

**Günümüzde Örgütsel Tasarımda Karşılaşılan Sorunlar:** Yöneticiler olarak çalışanların yaptıkları işte etkinlik ve verimliliğini en iyi destekleyecek ve kolaylaştıracak örgütsel tasarımları ararken, bazı zorluklar ile mücadele etmeleri gerekecektir. Bu zorluklar; çalışanları bir arada tutma, öğrenen örgütler inşa etme ve global yapısal sorunları yönetmeyi içerir.

- **Çalışanları Bir Arada Tutma:** Yöneticiler için önemli konu geniş alana yayılmış ve mobil çalışanları örgüte bağlamak için bir yol bulmak olmaya başlamıştır. Bu noktada da bilgi teknolojilerinin kullanımı ön plana çıkmaktadır.
- **Öğrenen Örgütler İnşa Etme:** Öğrenme ve öğrendiğini uygulama metodunun sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada örgütlere fayda sağlamaktadır. Öğrenen örgüt (veya işletme), bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelini geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasıdır. Öğrenen örgütün oluşmasında dört aşama söz konusudur: Bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt.
- **Global Yapısal Sorunları Yönetme:** Yöneticiler bu yapıları tasarlarken veya değiştirirken kültürel unsurları göz önünde bulundurmalıdır.

Formelleşme, yani kurallar ve bürokratik mekanizmalar ekonomik açıdan az gelişmiş ülkelerde daha önemliyken, çalışanları daha eğitilmiş ve yüksek becerilere sahip olduğu ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde daha az önem taşımaktadır. Yöneticilerin bunlara ve örgütün amacına uygun olarak sorunları çözmeleri gerekmektedir.

## SORU CEVAPLA ÖĞRENELİM

**SORU:**

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları nelerdir?

**CEVAP:**

İşletme yönetiminin temel fonksiyonları planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol ve koordinasyondur.

**SORU:**

Örgütlenme fonksiyonu nasıl tanımlanmaktadır?

**CEVAP:**

Örgütlenme fonksiyonu, planlamada belirlenen faaliyetlerin netleştirilmesi işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi ile yer, araç ve yöntemlerin hazırlanmasını içerir. Diğer bir ifadeyle örgütlenme, planlanan yapının kurulmasıdır.

**SORU:**

Örgütlenme ne demektir?

**CEVAP:**

Örgütlenme, "iki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye için çalışmaları halinde aralarındaki ilişkilerde yaratılmış olan bağlardır."

"İşletmeyi işlemesi için gerekli olan malzeme, tesisat, sermaye ve personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmak".

**SORU:**

Örgüt (organizasyon) el kitabı nedir?

**CEVAP:**

Örgüt (organizasyon) el kitabı; Örgütsel yapı ve çalışanların yaptıkları işle ilgili tüm bilgileri içeren bir dokümandır. Özellikle çalışanlara yol göstermesi açısından çok önemlidir. Örgüt içi ve örgüt dışı iletişimi kolaylaştırır, disiplini ve kontrolü sağlar. Örgüt şemasının "metin" olarak açıklanmasıdır.

**SORU:**

Örgütlenme ilkeleri nelerdir?

**CEVAP:**

Örgütlenme fonksiyonunun etkin bir biçimde yerine getirilebilmesi için bazı ilkeler doğrultusunda hareket edilmesi gerekmektedir. Bu ilkeler;

- İşbölümü ve uzmanlaşma, • Bölümlendirme, • Emir komuta zinciri, • Kontrol alanı, • Merkezileşme/merkezileşmeme ve • Formelleşmedir.

**SORU:**

Örgütlemeye iş bölümü ve uzmanlaşma nasıl tanımlanmaktadır?

**CEVAP:**

**İşbölümü ve uzmanlaşma**, işlerin küçük parçalara ayrılarak bir kişinin uzmanlaştığı işin bir bölümünü yapmasıdır.

**SORU:**

Bölmelere ayırmada göz önünde tutulacak unsurlar nelerdir?

**CEVAP:**

Bölmelere ayırmada göz önünde tutulacak unsurlar;

- Benzer işlerin bir araya getirilmesi,
- Uzmanlaşmadan yararlanılması,
- Denetimin kolaylaştırılması,
- Koordinasyonun kolaylaştırılması,
- Giderlerin azaltılması olmalıdır.

**SORU:**

Temel bölümlendirme biçimleri nelerdir?

**CEVAP:**

Temel bölümlendirme biçimleri;

- İşlevsel (Fonksiyonlara göre), • Ürün , • Coğrafi (bölge), Müşteri , Süreç temeli biçimindedir.

**SORU:**

Yetki, sorumluluk ve komuta birliği nasıl tanımlanmaktadır?

**CEVAP:**

**Yetki**, emir verme ve itaat bekleme hakkıdır.

**Sorumluluk**, verilen bir görevi veya faaliyeti yapma yükümlülüğüdür.

**Komuta Birliği**, her astın yalnızca bir üstten emir alabileceğini ifade eder.

**SORU:**

Kontrol alanı nedir?

**CEVAP:**

Yöneticinin 'doğrudan' kontrol edebileceği ast sayısı kontrol alanı olarak ifade edilmektedir. Üzerinde bir uzlaşma olmamasına rağmen, kontrol alanı için belirlenen sayı örgüt yapısı açısından belirleyici bir unsur olarak kabul edilir.

**SORU:**

Örgütlemeye mekanik yapı nasıl bir modeldir?

**CEVAP:**

**Mekanik yapı**, çevre koşullarını durgun, dengeli ve değişim hızının yavaş olduğu durumlarda uygun örgüt yapısıdır.

Mekanik yapılar verimlilik için çaba sarf eder ve ağır kurallar, yönetmelik, standardize görevler ve düşük kontrolü içerir.

**SORU:**

Organik örgütlerin özellikleri nelerdir?

**CEVAP:**

Organik örgütler uzmanlaşmış işleri içerebilir, fakat bu işler standartlaştırılmıştır ancak gerektiğinde değiştirilebilir yapıdadır.

İş çalışan takımları etrafında sık sık organize edilir. Çalışanlar çeşitli faaliyet ve problemlerle başa çıkmak için büyük ölçüde eğitilmiş ve güçlendirilmiştir ve çalışanlar resmi kurallara ve çok az doğrudan denetime ihtiyaç duyarlar.

**SORU:**

Yöneticiler uygun örgüt yapısını tasarlarlarken neleri göz önünde bulundurmalıdır?

**CEVAP:**

Üst düzey yöneticiler uygun yapıyı tasarlarlarken genellikle büyük bir çaba içinde düşünürler. Uygun yapıyı seçmek; örgüt stratejileri, büyüklük, teknoloji ve çevrenin belirsizliği gibi faktörlere bağlıdır.

**SORU:**

Örgüt yapıları kaç gruba ayrılmaktadır?

**CEVAP:**

Örgüt yapıları geleneksel ve çağdaş olmak üzere iki temel gruba ayrılmaktadır.

**SORU:**

Bölümlendirilmiş yapı nedir?

**CEVAP:**

**Bölümlendirilmiş yapı**; bölümlendirilmiş yapı, örgütün farklı birer işletme gibi birimler halinde yönetildiği bir yapıyı anlatmaktadır. Bu tip bir yapı da her bölüm kendi içerisinde bir yetkilendirmeye sahip olmakla birlikte her bölümün başında o bölümün performansından sorumlu bir yönetici bulunmaktadır.

**SORU:**

Bölümlendirilmiş yapılanmanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

**CEVAP:**

Bölümlendirilmiş yapılanmanın güçlü ve zayıf yönleri şunlardır:

Güçlü yanları;

- Sonuçlar üzerine odaklanma sağlaması ve
- Bölüm yöneticileri ürettikleri ürün grubundan sorumludur

Zayıf yanları;

- Kaynakların ve faaliyetlerin çoğalması sonucu maliyetin yükselmesi ve
- Verimliliğin azalmasıdır.

**SORU:**

Çağdaş örgüt tasarımları kaç grupta toplanır?

**CEVAP:**

Çağdaş örgüt tasarımlarını takım yapıları, proje ve matris yapıları, sınırları olmayan yapılar biçiminde üç grupta toplayabiliriz.

**SORU:**

Proje ve Matris Yapılarının özellikleri nelerdir?

**CEVAP:**

*Proje yapısının* en önemli özelliği, proje türü işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ve

birimlerin bir proje yöneticisinin emir komutasına vermiş olmasıdır.

*Matris yapılarda* farklı departmanlardan uzmanlar, bir proje yöneticisi tarafından yönetilen projelerde çalıştırılmaktadır. Bu tür tasarımın en önemli yanı çalışanların, *ikili emir komuta* zinciri tarafından yönetilmeleridir.

## SORU:

Matris yapı içinde, üç önemli ilişki türü bulunmaktadır. Bunlar nelerdir?

## CEVAP:

Matris yapı içinde, üç önemli ilişki türü bulunmaktadır;

1. *Proje yöneticisi ile fonksiyon birimlerin yöneticileri arasındaki ilişkiler.*
2. *Bir uzmanlık departmanı (bölümü) içinde çalışan ve belli bir projeye dahil olan kişilerle, uzmanlık bölümü yöneticileri (fonksiyon yöneticileri) arasındaki ilişkiler.*
3. *Proje yöneticisi belirli bir uzmanlık departmanına mensup olup da bu proje ekibi içinde yer alan eleman arasındaki ilişkiler.*

## SORU:

Günümüzde örgüt tasarımında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

## CEVAP:

Günümüzde örgüt tasarımında karşılaşılan sorunlar şunlardır:

- Çalışanları bir arada tutmak
- Öğrenen örgütler inşa etmek
- Global yapısal durumlar

## ÜNİTE 6: YÖNELTME

### GİRİŞ

Yöneltilme, bir örgütsel yapıda, bir grup halinde örgütü oluşturan insanların amaçlarına ulaşma yolunda nasıl isteklendirebiliriz sorusuna yanıt aramaktadır. Yöneltilmenin temel unsurları olan liderlik, motivasyon ve iletişim kavramsal boyutları yöneltilme konusu altında incelenmektedir.

### YÖNELTME FONKSİYONU

Yöneltilme fonksiyonu ile çalışanlar işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçebilmektedirler. Yöneltilme, örgütün belirlenen amaçları doğrultusunda çalışanların beklenen davranışa yönlendirilmesi, harekete geçirilmesi ve onlara iş yaptırılması faaliyetidir. Bu tanım ile yöneltilme; planlama ve örgütlenme fonksiyonlarının statik olma özelliğinden ayrılır. Örgütün çeşitli basamaklarında bulunan kişilerle karşılıklı iletişime geçtiği için dinamik bir süreçtir. Öte yandan çalışanların davranışlarını anlama ve yeteneklerini analiz etme sonucunda onların

görevlerini yerine getirmelerini sağlayacak çalışmaları da içinde barındırır.

### YETKİ, SORUMLULUK VE GÜÇ KAVRAMLARI

Yöneltilme fonksiyonunun daha iyi anlaşılabilmesi için yetki, sorumluluk ve güç kavramları arasındaki ilişkinin bilinmesi gerekir.

**YETKİ** : Mevkiye bağlı olarak yöneticinin sahip olduğu bir haktır. Çalışanlarını işletmenin belirlenen hedeflerine doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için gereklidir. Günümüz rekabet koşulları, faaliyetlerin karmaşıklığı ve çokluğundan dolayı her yönetici, her işi kendisi yapamadığından dolayı yöneticilerin yetkilerini diğer çalışanlara yetki devrine zorlamaktadır. Ayrıca yetki devri çalışanların motivasyonun artırır ve yetkiyi alan kişilerin kendilerine güven duygusu elde ederler.

**SORUMLULUK** : Çalışanların kendilerine verilen faaliyetleri yerine getirmesidir.

**GÜÇ** : Başkalarını istenilen yönde harekete geçirebilme, etkileyebilmedir. Güç, yetkiyi içerir. Yöneticiler, ücretleri arttırarak, terfi ettirerek veya ikramiye vererek astları ödüllendirebilir ya da bunun tersi olarak, maaş veya ikramiye keserek, ihtar vererek zorlayıcı güce sahip olabilirler. Bilgi, yetenek ve tecrübeye dayanarak uzmanlık gücü, kişilik özelliklerine bağlı olarak karizmatik güç ve ellerinde bulundurdıkları yetki ise yasal güçleridir.

### LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmada yöneticilerin sahip oldukları bazı güçlerini kullanarak astlarını etkileme ve iş görmelerini sağlama yetenekleridir. Lider; yenilikçi, fark yaratan, uzun vadeli bakış açısına sahip olan ve gücünü hiyerarşiden almayan biridir. Liderlik bir süreci gerektirir. Liderlerin bu süreç içinde üstlendiği rol, aslarını hedeflere yönlendirerek işlerini yapmalarını sağlamaktır.

Liderliğe yaklaşım, 1980'li yılların başına kadar Özellikler, Davranışsal Liderlik ve Durumsal Liderlik teorileri olmak üzere üç başlıkta ele alınır.

**ÖZELLİKLER TEORİSİ** : Bu teoriye göre belli bir grup içinde, diğerlerinden farklı olarak bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin nedeni, onun sahip olduğu yaş, cinsiyet, olgunluk, zekâ, doğruluk, açık sözlülük, kararlılık, samimiyet, ileriye görebilme, güzel konuşma vs. gibi bazı özelliklerdir. Ancak grup üyeleri arasında bu özellikleri fazlasıyla taşıyanların lider olamadıkları, etkili bir şekilde liderlik yapanların da bu özellikleri taşımadıkları görülmüştür. Bu nedenle bu teori liderliğin anlaşılması konusunda yetersiz bulunmuştur.

**DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ :** Bu yaklaşıma göre, liderin özellikleri değil, astlarına karşı gösterdiği davranışların liderlik üzerinde etkili olduğu kabul edilir. Lideri tanımlamada Özellikler teorisi yeterli olmayınca liderin gözlemlenebilir davranışlarının etkili olduğu düşünülmüştür. Michigan ve Devlet üniversitesindeki araştırmada, insan odaklı ya da ilişki yönetimi odaklı yönetimde, liderler çalışanlar ile yakın ilişki kurmakta, yetki devrine önem vermekte, çalışma koşullarını iyileştirmek gibi davranışlar göstermektedir. Diğer taraftan da liderler iş süreçleri, işle ilgili formaliteler, kural ve prosedürler gibi konularda sistem kurma ve sonuç odaklı davranışların benimsemektedirler. McGregor'un X ve Y teorileri ve Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli bu teoriler arasındadır. McGregor'un 'X' teorisinde, kişi çalışmayı sevmez ve işten kaçır, sorumluluk yüklenmek istemez. İnsanların çalıştırmak için zorlamalı ve devamlı kontrol etmelidirler. 'Y' teorisinde ise, kişi ile çalışma doğaldır, kişi doğuştan tembel değildir, kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol etmeye çalışır. Her insanın bir potansiyeli vardır ve uygun şartlar altında bu potansiyelini geliştirir. Rensis Likert'in teorisinde, yönetici davranışları, istismarcı otokratik lider, ki bu lider asla astların güvenmez ve onları serbest bırakmaz, ikincisi yardımsever otokratik lider, astlarına az da olsa güvenir ve onların fikirlerini sorar, üçüncü katılımcı lider, astlarına kısmen güvenir ama kararlarında kontrol sahibi olmak ister, son olarak da demokratik liderler astlarına her konuda tam güvenir, astlar da fikirlerini rahatlıkla söyleyebilirler.

## DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ

Davranışsal kuramların önemli katkılarına rağmen çevre ve koşulları dikkate almamaları, bu kuramların zayıf tarafını oluşturur.

**DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ :** Bu teoriler, değişik koşullarda işe ve kişiye yönelik liderlik davranışlarının etkili olduğunu varsayarlar. Bu bağlamda, hangi koşullarda hangi liderlik davranışının başarılı olabileceğini belirlemeye çalışan çok sayıda teori geliştirilmiştir. Bunlar:

- Fred Friedler'in Etkin Liderlik Teorisi, kısaca liderler ile astlar arasındaki ilişkiler ve liderlerin astlar tarafından güven duyulması, diğeri ise işin niteliği ve son olarak da liderin yetki derecesidir.
- Amaç-Yol Teorisi, motivasyon teorilerini kısmen açıklamakta ve insan davranışını etkileyen iki faktör üzerinde durulmaktadır. Bu faktörlerden ilki kişi belirli davranışlarla ilgili belirli sonuçlara ulaşacağı inancı, diğeri

bu sonuçlara kişinin verdiği değer. Sonuç olarak lider, izleyiciler için önemli bir amaç belirlemeli ve bu amaçları gerçekleştirebilecek yolu bulmaları sağlanmalıdır. Liderlerde davranışlarına göre farklılık göstermektedir. Emredici lider, destekleyici lider, katılımcı lider ve başarı yönetimli lider olarak dört farklı grupta toplamıştır.

- Victor Vroom ve Philip Yetton'un Liderlik Kuramı ise, liderin karar vermede kullanabileceği normatif bir modeldir. Bu modelde, lider mevcut bilgisi ile sorunu kendi başına çözer, karar vermesi için gerekli bilgiyi astlardan alır ve çözümü arar, sorun olduğunda, ilgisi olan astları bir araya getirmeden fikirlerini ayrı ayrı sorar veya sorunla ilgisi olan astları bir araya getirerek fikir ve önerilerini alır ama kararı tek başına verir, son olarak sorunu astlarıyla bir grup olarak tartışır ve alternatifleri ve çözümleri oluşturmaya çalışır.
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisidir. Bu teoride işe ve ilişkiye yönelik dört temel yüksek görev-düşük ilişki, yüksek görev – yüksek ilişki, yüksek görev – düşük ilişki-düşük görev ve düşük ilişki-düşük olmak üzere dört temel görev üzerinde durmuştur. Ayrıca dört olgunluk düzeyine göre dört liderlik tarzını tanımlamıştır. Bunlar emir verme, ikna etme, karar alma ve yetki vermedir.

## MODERN LİDERLİK TEORİLERİ

1980'lerden sonra teknolojik değişimler, küreselleşme ve rekabet koşulları nedeniyle yeni yaklaşım arayışı sonucunda modern liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu teoriler; Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik ve Karizmatik Liderliklerdir.

**ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TEORİSİ :** Lider ve astlar arasında, liderin görevlerini yerine getirmesi ve astların istek ve gereksinimlerini karşılaması konusunda karşılıklı değişimi konu alan, geleneklere ve geçmişe bağlı bir teoridir. Bu yaklaşımda lider ve astları arasındaki ilişki dört boyutta gerçekleşebilir.

1. Performansa bağlı ödüller: Gösterilen çabaya ödüller verilir.
2. İstisnalarla yönetim (aktif): Kural ve standartlardan sapmaları izler, düzeltici eylemler yapar.
3. İstisnalarla yönetim (pasif): Standartlar karşılanmadığı zaman müdahale eder.
4. Bırakınız yapsınlar: Sorumluluklardan vazgeçer, karar almaktan kaçınır.

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TEORİSİ** : Değişime, geleceğe ve yeniliğe bağlı bir teoridir. Bu yaklaşımda lider, astların ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren, vizyonu olan, bu vizyon doğrultusunda astları motive eden ve onlara rol modeli oluşturan kişidir. Bu yaklaşım,

1. İdeal etki
2. İlham verici güdüleme
3. Zihinsel özendirme
4. Bireysel ilgi

olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır.

**KARİZMATİK LİDERLİK TEORİSİ** : Bu yaklaşım, astları etkileme ve yönlendirmede liderin karizmatik özelliklerinin etkili olduğunu savunur. Karizma, çekicilik, etkileyicilik şeklinde tanımlanabilir. Bu teoride karizmatik liderlerin davranışları altı grupta toplanmaktadır.

1. Vizyon ve net ifade
2. Çevresel duyarlılık
3. Geleneksel olmayan davranış
4. Kişisel risk alma
5. Astların ihtiyaçlarına duyarlılık
6. Statükoya başkaldırma

## MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleridir. Yönetici ve işletmelerin başarısı amaçların gerçekleşmesi ile ölçüldüğünden yöneticiler, çalışanlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek biçimde davranmaya yönleltmelidir. Bu bağlamda, motivasyon hem örgütsel hem de kişisel performansla yakından ilişkilidir. Motivasyon ile ilgili teoriler, Kapsam teorileri ve Süreç teorileri olmak üzere iki başlık altında toplanır.

**KAPSAM TEORİLERİ** : İçsel faktörlere odaklanır. Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli davranışlara yönelten faktörleri anlamaya ve kişiyi motive etmeye çalışır. Kapsam teorileri aşağıda sıralanmıştır:

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Çift Faktör Teorisi
- Başarma İhtiyacı Teorisi
- ERG Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi en bilinenidir. İnsanların ihtiyaçlarını, en ilkel düzeydeki ihtiyaçlardan en yüksek düzeydeki ihtiyaçlara göre beş basamakta toplar:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar
2. Güvenlik ihtiyaçları
3. Sosyal ihtiyaçlar
4. Kendini gösterme ihtiyacı
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Her basamaktaki ihtiyaç giderildikçe ortaya yeni başka ihtiyaçlar çıkmakta ve bu süreç birbirini izlemektedir.

**HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ**: Bu teori, bireylerin davranışlarını etkileyen hijyen faktörler ve motive edici iki temel faktör ile açıklamaktadır. Motive edici faktörler, sorumluluk alma, ilerleme imkanları, statü kazanma, başarı elde etme gibi kişiye başarı hissi veren, kişinin içinde bulunan faktörlerdir. Hijyen faktörler ücret, maaş çalışma koşulları, iş güvenliği gibi özelliklerdir. Bunlar olmazsa kişi motive olmaz ve bulunması gereken asgari faktörlerdir.

**ALDERFER'İN ERG TEORİSİ** : ihtiyaçlar hiyerarşisini üçe indirir ve en üstteki düzey istek ve ihtiyaçları motive eder. Bunlar var olmada, ilişki kurma ihtiyacı, gelişme ihtiyacı ve büyüme ihtiyacıdır.

## SÜREÇ TEORİLERİ

Bu teoriler, içsel faktörlere ek olarak kişinin davranışlarının dışsal faktörler tarafından da kontrol edildiğini varsayar. Süreç teorileri aşağıda verilmiştir:

**VİKTOR H. VROOM'UN BEKLEYİŞ**

**TEORİSİ**: Bekleyiş teorisine göre kişi, belirli bir çaba ile kendisine verilen işi başaracağına inanıyorsa ve bu performansının ona birinci ve ikinci derecede ödül getireceğine inanıyorsa motive olacaktır.

**LAWLER VE PORTER'İN BEKLEYİŞ-DEĞER**

**TEORİSİ**: Bekleyiş- Değer teorisine göre kişinin yüksek gayret göstermesi işi başarımında yeterli değildir. Kişinin konuyla ilgili bilgi ve yeteneğe sahip olması ve kendisi için algıladığı rolde önemlidir.

**SKINNER'İN ŞARTLANDIRMA**

**TEORİSİ**: Sonuçsal Şartlandırma teorisinde kişi, gösterdiği davranışın sonucuna göre ya aynı davranışı gösterecek ya da bu davranıştan vazgeçecektir. Ödüllendirme ve cezalandırma, bu şartlandırmanın iki önemli unsurudur.

**ADAMS'IN EŞİTLİK TEORİSİ**: Eşitlik teorisinde kişi kendi çabasıyla elde ettiği sonucu, başkalarının sarf ettiği çaba ve sonuçla kıyaslamaktadır. Bu bağlamda, benzer işleri yapanlar benzer şekilde değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.

**LOCKE'UN AMAÇ TEORİSİ**: Amaç teorisinde ise kişilerin belirlediği amaçların, onların motivasyon derecelerini de belirleyeceği varsayılır.

## İLETİŞİM

Yöneltilme fonksiyonunun etkinliği üzerinde önemli olan diğer bir unsurda iletişimdir. İletişim, iki kişinin duygu, düşünce ve bilgi paylaşımı ile

birbirlerini anlama sürecidir. İşletmede iletişim, çalışanların, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı olmak üzere dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç yönlü iletişimdir. İletişim sayesinde iş birliği ve koordinasyon, örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılması ve benimsenmesi, çalışanlara görevlerinin ve bu görevlerle ilgili hedeflerin bildirilmesi, faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi, denetim olanağı, düşünce ve duyguların ifadesine olanak sağlama gibi bazı önemli fonksiyonlar gerçekleştirilir. İletişim sürecinin etkin bir şekilde kullanılması yöneticinin başarısı üzerinde önemli etkilere sahiptir. İşletmelerde dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç tip iletişim görülür. Dikey iletişim; çalışanların yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya kurdukları iletişimdir. Yatay iletişim; eşit ya da benzer statüye sahip olanlar arasında, çapraz iletişim ise örgütsel iletişimin farklı kademeleri arasında kurulur.

## SORU CEVAPLA ÖĞRENELİM

### SORU:

Yetki nedir?

### CEVAP:

Yetki, başkalarını amaçlara doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin sahip olduğu bir haktır.

### SORU:

Sorumluluk nedir?

### CEVAP:

Sorumluluk, çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğüdür.

### SORU:

Güç nedir?

### CEVAP:

Güç ise başkalarını etkileyebilme, istenildiği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir.

### SORU:

Yöneticinin sahip olduğu güç kaynakları nelerdir?

### CEVAP:

Yöneticinin sahip olduğu güç kaynakları; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.

### SORU:

Liderlik nedir?

### CEVAP:

Liderlik, örgütsel amaçları başarmada yöneticilerin astlarını etkilemek ve iş görmelerini sağlamak amacıyla sahip oldukları bazı güçleri kullanabilme yetenekleridir.

### SORU:

Davranışsal Liderlik Teorisine göre liderlik nasıl ortaya çıkmaktadır?

### CEVAP:

Davranışsal Liderlik Teorisine göre liderlik, liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkmaktadır.

### SORU:

X Teorisine göre lider nasıl bir davranış göstermektedir?

### CEVAP:

X Teorisine göre lider, insanı örgüt amaçlarına uyan pasif bir unsur olarak kabul etmekte ve otoriter bir davranış göstermektedir.

### SORU:

Y Teorisine göre lider nasıl bir davranış göstermektedir?

### CEVAP:

Y Teorisine göre lider, insanı güdülenmeye ve sorumluluk yüklenmeye açık bir unsur olarak kabul etmekte ve demokratik bir davranış göstermektedir.

### SORU:

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi, liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen hangi değişkenler üzerinde durmaktadır?

### CEVAP:

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi, durumsallık yaklaşımları içinde en çok bilinen modellerden birisi olup, liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken üzerinde durmaktadır. Bunlar;

- Lider ile astlar arasındaki ilişkiler: Liderin astlar tarafından benimsenme derecesini ifade etmektedir. Eğer lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir.
- İşin niteliği: İşlerin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. İşlerin planlanmış ya da planlanmamış olmasına göre gösterilecek liderlik davranışları da farklılık gösterecektir.
- Liderin yetki derecesi: Liderin ödüllendirme, cezalandırma ve terfi ettirme yetkilerin derecesini ifade etmektedir. Yetkiler fazla ise liderlik için olumlu, yetkiler az ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.

### SORU:

Amaç-Yol Teorisi, insan davranışını etkileyen hangi faktörler üzerinde durmaktadır?

### CEVAP:

Amaç-Yol Teorisi, durumsallık kuramlarından bir diğeridir. Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, büyük ölçüde Vroom'un güdüleme konusundaki Bekleyiş

Kuramına (motivasyon teorileri kısmında açıklanmaktadır) dayanmakta ve insan davranışını etkileyen iki faktör üzerinde durmaktadır. Bunlar;

- Kişinin belirli davranışlarla belirli sonuçlara ulaşacaklarına dair inançları (bekleyiş)
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens)

## **SORU:**

Etkileşimci Liderlik Teorisi nedir?

## **CEVAP:**

Etkileşimci Liderlik Teorisi, lider ile astlar arasında, liderin görevlerini yerine getirmesi ve astların istek ve ihtiyaçlarını karşılaması konusunda karşılıklı değişimi konu alan, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik teorisidir. Yaratıcılık ve yenilikçilik yerine örgütteki mevcut prosedürleri yerine getirmeyi, çalışanların daha verimli ve etkin bir şekilde faaliyet göstermesini amaçlamaktadır.

## **SORU:**

Karizmatik Liderlik Teorisi nedir?

## **CEVAP:**

Karizmatik Liderlik Teorisi, liderin astlarını etkileyebilmesi ve yönlendirmesi konusunda karizmatik özelliklerin önemli bir rol oynadığını savunan liderlik teorisidir. Karizma, kelime anlamı olarak çekicilik, etkileyicilik, doğuştan gelen büyüleyici özellik şeklinde tanımlanabilmektedir.

## **SORU:**

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ihtiyaçları nasıl sıralar?

## **CEVAP:**

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir. Bu teoriye göre insan ihtiyaçlarını beş ana grupta toplanmak mümkündür. Bunlar; en ilkel düzeydeki ihtiyaçlardan en yüksek düzeydeki ihtiyaçlara göre sıralanmaktadır.

- Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme barınma, uyuma, hayatını sürdürme)
- Güvenlik ihtiyaçları (can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma)
- Sosyal ihtiyaçlar (bir gruba üye olma, kabul edilme, dostluk)
- Kendini gösterme ihtiyacı (topluluk içinde tanınma, saygı görme, prestij kazanma, kendine güvenebilme)
- Kendini gerçekleştirme (tamamlama) ihtiyacı (kişisel başarı, yaratıcı olma, kendisini geliştirme, farklılık yaratma)

Her bir basamaktaki ihtiyaç tatmin edildikçe ortaya birtakım yeni ihtiyaçlar çıkmakta ve bu süreç birbirini takip etmektedir. Yöneticiler çalışanların hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin

edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.

## **SORU:**

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, bireyin ihtiyaçlarını nasıl gruplandırmaktadır?

## **CEVAP:**

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi, bireyin ihtiyaçlarını üç grup altında toplamaktadır. Bu ihtiyaçlardan her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını ileri sürmektedir.

- İlişki Kurma İhtiyacı (başkaları ile ilişki kurma, bir gruba girme, sosyal ilişkiler geliştirme)
- Güç Kazanma İhtiyacı (üstün olma, otorite sahibi olma, başkalarını kontrol altında tutma, güçlü olma)
- Başarma İhtiyacı (en iyi olma, mükemmel olma, ulaşılması güç amaçlara ulaşma)

## **SORU:**

Skinner'in Şartlandırma Teorisi nedir?

## **CEVAP:**

Skinner'in Şartlandırma Teorisi, davranışların karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırıldığını savunan ve bunu sonuçsal şartlandırma olarak adlandıran teoridir. Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlanmanın iki önemli elemanıdır. Kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç, ödül olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da ceza olarak nitelendirilebilir. Kişi gösterdiği davranışın sonucuna göre ya aynı davranışı gösterecek ya da bu davranıştan vazgeçecektir. Örneğin, işe geç gelen bir personel, amiri tarafından hoş görülürse geç gelmeye devam edecek, cezalandırma karşısında ise geç gelme davranışını tekrarlamayacaktır.

## **SORU:**

Adams'ın Eşitlik Teorisi nedir?

## **CEVAP:**

Adams'ın Eşitlik Teorisi, kişi kendi çabasıyla elde ettiği sonucu, başkalarının sarf ettiği çaba ve elde ettiği sonuçla kıyaslamaktadır. Eğer kişi, elde ettiği ve kendi çabası ile bir başkasının aldığı ödül ve gösterdiği çaba arasında bir eşitsizlik olduğunu algırsa bu durum motivasyonunu düşürecektir. Bu doğrultuda benzer işleri yerine getiren çalışanlar benzer şekilde değerlendirilmeli ve ödüllendirilmeli sonucuna ulaşılmaktadır.

## **SORU:**

Locke'un Amaç Teorisi nedir?

## **CEVAP:**

Locke'un Amaç Teorisi, kişilerin belirlediği amaçların, onların motivasyon derecelerini de belirleyeceğini savunmaktadır. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi

gayet kolay amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.

## **SORU:**

Kapsam teorileri nelere önem vermektedir?

## **CEVAP:**

Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

## **SORU:**

Süreç teorileri hangi varsayıma dayanmaktadır?

## **CEVAP:**

Kişinin dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır.

## **SORU:**

Karizmatik liderlerin davranışları nasıl gruplanmıştır?

## **CEVAP:**

Karizmatik liderlerin davranışları altı grupta toplanmaktadır:

- Vizyon ve net ifade
- Çevresel duyarlılık
- Geleneksel olmayan davranış
- Kişisel risk alma
- Astların ihtiyaçlarına duyarlılık
- Statükoya başkaldırma

## **ÜNİTE 7: KOORDİNASYON VE KONTROL**

### **GİRİŞ**

Bir işletme birbirinden farklı onlarca departman, şube ve binlerce personelden oluşabilir. İşletmenin belirli bir amacı gerçekleştirebilmesi için bu çeşitli departmanları, fonksiyonları ve görevleri bir makine çarkı gibi sistemli, koordine bir şekilde çalıştırması gerekir.

### **KOORDİNASYON**

Şirketlerin öngörülen amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak ihtiyacı, koordinasyon faaliyetine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Koordinasyon, örgütlerin giderek büyümesi, üretim süreçlerinin karmaşıklaşması, örgüt içi davranışların çok yönlü olması ve işlerin farklı kişiler tarafından görülmesinin ortaya çıkarttığı düzen ihtiyacını karşılamak üzere, ortaya çıkmış bir yönetim fonksiyonudur. İş birliği sistemi olan örgütlerin etkin bir şekilde işleyebilmesi için, örgütsel unsurların uygun bir şekilde bir araya getirilmesi etkinliğine Koordinasyon veya Eşgüdümleme denir.

Birimler, çalışanlar ve yönetim arasındaki iş birliği ve iletişimin etkin ve kaliteli olması,

koordinasyonun başarıyla yerine getirildiğinin göstergesidir.

Koordinasyonun eksikliği, faaliyetleri aksatarak birimler ve çalışanlar arasında çatışma doğurup, zaman kaybı ve motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.

Etkin ve verimli bir koordinasyon için,

- Etkin bir haberleşme ve bilgi sistemi,
- Güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültürü,
- Çalışanlarla uyumlu bir yönetici ve yönetim sistemi ile mümkündür.

Koordinasyon, örgüt içi hiyerarşik yapılandırmalarda YATAY, DİKEY VE MERKEZİ olmak üzere üçe ayrılır. Bir işletmede ast ve üstler arasındaki koordinasyon dikey, aynı seviyedeki kişiler arasındaki koordinasyon yatay, merkezi bir koordinasyon biriminin oluşturulması durumunda merkezi koordinasyon söz konusudur.

### **KOORDİNASYON İLKELERİ**

Bir işletmede koordinasyonun sağlanması için;

- İşletmedeki sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmeler yapılmalıdır.
- Koordinasyon, planlama yapılırken ve politikalar oluşturulurken başlangıçta temin edilmelidir.
- Bir sorun ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbiri üzerindeki etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır.
- Koordinasyon sürekliliği olan bir işlem olarak düşünülmelidir.

### **Koordinasyon Teknikleri**

Bir işletmede koordinasyonun sağlanmasında uygulanabilecek teknikler arasında;

#### **İYİ VE BASİT BİR ÖRGÜT YAPISININ**

**KURULMASI** : örgütlenme, yapılacak işlerin belirlenmesi, gruplaması, bu işleri yerine getirebilecek personelin bulunarak atanması ve işlerin yürütülmesinde kullanılacak araç ve gereçlerin temin edilmesi ile başlar.

#### **PLAN VE PROGRAMLARIN**

**UYUMLAŞTIRILMASI** : plan ve programları birbiriyle uygunluğunu belirlemek, aynı amaca ulaşmayı sağlayacak planlardan her birini diğeri ile karşılaştırarak, bunların birbirlerini tamamlamasını sağlamaktır.

**İYİ DÜZENLENMİŞ İLETİŞİM YÖNTEMLERİ VE ARAÇLARINDAN YARARLANMA** : birimler arası koordinasyonun sağlanması ve çalışma yöntemlerinde bir yanlışlık olup olmadığını anlamak amacıyla denetim gayesi taşıyan bir iletişimdir.

#### **GÖNÜLLÜ**

#### **KOORDİNASYONUN**

**ÖZENDİRİLMESİ** : kişiler kendi aralarında buluşup gönüllü koordinasyon sağlamak için çaba göstermelidirler.

**GÖZETİM YOLUYLA KOORDİNASYONUN SAĞLANMASI:** Farklı yönetim kademelerinde gözetim görevi yapanlar aynı zamanda koordinasyon görevini de yapmış sayılırlar.

## COORDİNASYON VE İLETİŞİM

İşletmelerde koordinasyonun sağlanmasında kişiler, gruplar, departmanlar, fonksiyonlar arasında etkin bir iletişim sisteminin önemi büyüktür. İletişim, anlamın transferi ve anlaşılmasıdır. Herhangi bir bilgi ve fikir taşınmıyorsa iletişim gerçekleşmemiş demektir. Gönderici mesajlarını alıcının anlayabileceği şekilde kodlar ve iletişim vasıtasıyla alıcıya ulaştırır. Alıcı mesajı çözümler ve göndericiye geribildirimde bulunur. Belli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösteren yöneticiler sonuç izleme, haber akışının yönetimi, empati, tekrar, sade dil ve iletişim kanallarının artırılması gibi teknikler yardımı ile iletişim sürecini daha iyi ve etkin hale getirmeye çalışmaktadırlar.

**İLETİŞİM SÜRECİ :** gönderici, kodlama, mesaj, kanal, alıcı, çözümleme ve geribildirimdir. İletişim sürecini daha iyi ve hale gerdirmek için kullanılan tekniklerdir,

**SONUCU İZLEME :** iletişim sürecindeki geri beslemedir.

**HABER AKIŞININ YÖNETİMİ:** Yöneticilere çok yoğun mesaj yığıldığı göz önüne alındığında, standarda uymayan mesajların yukarıya gönderilmemesidir.

**EMPATİ:** Yöneticiler gönderecekleri mesajları, mesajı alacak olanlar açısından değerlendirmelidir.

**TEKRAR:** iletişimde mesajın tekrarı iletişimin etkenliğine katkıda bulunacaktır.

**SADE DİL :** mesajın semboller ve içerik olarak anlaşılır olmalıdır.

**İLETİŞİM KANALLARININ ARTTIRILMASI :** yazılı iletişime ilaveten öneri kutuları, toplantılar gibi farklı kanallar kullanmak iletişim etkinliğini arttıracaktır.

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İşletmelerde biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (gayri resmi) iletişimden bahsedilir.

Biçimsel iletişim, işletmenin örgüt yapısındaki emir- komuta zinciri içinde yer alan iletişimdir.

Biçimsel iletişimin dört türü vardır.

- Aşağı doğru iletişim (emirler, yönergeler, prosedürler)
- Yukarı doğru iletişim (astlardan üstlere aktarılan bilgiler, raporlar)
- Yatay iletişim (aynı hiyerarşik seviyede bulunanların koordinasyon amaçlı iletişimi)

- Çapraz iletişim (farklı hiyerarşik seviyelerdeki yönetici/çalışanlar arasındaki iletişim)

Biçimsel olmayan iletişim, işletmenin hiyerarşik emir komuta düzeyine bağlı olmadan her düzeydeki söylenti ve dedikodu gibi yollarla aktarılan iletişimdir.

## COORDİNASYON VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İşletmede amaçlara ulaşmayı vurgulayan, bu yöndeki faaliyetleri ve davranışları özendiren bir örgüt kültürüne sahip olmak, iyi bir koordinasyonun sağlanmasında önemli bir avantaj sağlayacaktır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikayeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur. Örgüt kültürünü sosyal-fiziki çevre, maddi nesneler, mimari özellikler, örgüt kimliği, kullanılan dil, öyküler ve efsaneler, törenler, davranış tarzları ve örgütsel kurallar, semboller, kahramanlar, değer sistemi, temel varsayımlar ve örgüt tarihi oluşturur .

## KONTROL KAVRAMI

Kontrol bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması yönünde ilerleyişinin izlenmesi, amaçlar ve hedefler değiştiğinde izlenilen yolun yeniden çizilmesi, amaç ve hedeflere ulaşılmadığında ise sapmaların düzeltilmesi ile ilgilidir. Kontrol işletmedeki performansın izlenmesi, karşılaştırılması ve düzeltilmesidir. Kontrol fonksiyonunun değeri planlama, çalışanların güçlendirilmesi ile işletmenin ve işletme varlıklarının korunması ile öne çıkar. Yönetim sürecinin son adımı kontrol ilk adım olan planlama ile bağlıdır. Yöneticiler kontrol süreci yerine getirmezlerse işletmenin plan ve amaçlarının yerine getirildiğinden ve gelecekte ne tür faaliyetlerde bulunulacağından emin olamazlar. Çalışanların güçlendirilmesi açısından kontrol önemlidir. Etkin bir kontrol fonksiyonu, astların performansı konusunda bilgi ve geribildirim sağlayacağından hataların önüne geçmek mümkün olabilecektir. Ayrıca, yöneticilerin kontrol fonksiyonunu kullanmalarının bir başka nedeni ise işletmenin ve işletmeye ait varlıkların korunması ile ilgilidir. Kontrol tüm işletmeyi içine alır ve her birim yaptığı faaliyetler bir diğerinden farklı olmasına rağmen birbiriyle yakın ilişki içindedir . Etkin bir kontrol sisteminin özellikleri şunlardır:

- Kontrol amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
- Kontrol ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.
- Kontrol esnek olmalıdır.
- Kontrol örgüt yapısına uymalıdır.
- Kontrol tarafsız olmalıdır.

- Kontrol düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamalıdır.

Kontrol sürecini iyi yürütemeyen işletmelerde gelir ve karlarda açıklanamayan düşüşler, hizmet kalitesinde, çalışanların motivasyonunda düşüşler, aşırı maliyetler, şişmiş stoklar, nakit açığı, üretimde israf, ıskarta ürünlerin sayısında artış gibi göstergeler oluşur.

## KONTROL SÜRECİ

Kontrol sürecinin başlatılmasından önce işletmenin amacının belirlenmiş olması gerekir. İşletmenin amaçlarının ne olduğunun çalışanlarca bilinmesi önemlidir.

## STANDARTLARIN BELİRLENMESİ

Kontrol döngüsünde ilk adım standartların belirlenmesidir. Standartlar ile amaçları karıştırmamak gerekir. Standartlar işletmenin hedeflerinde sapma olup olmadığını gösteren kılavuzlardır. Standartların belirlenmesinde örnek alma, kıyaslama ya da rekabetçi kıyaslama yöntemleri uygulanır. Standartların belirlenmesinde kritik konulardan biri de standartların gerçekçi olarak belirlenmesidir. Standartların belirlenmesinde başarısını kanıtlamış olan örnek alam (benchmarking) yöntemidir ve bu yöntemde bu konudaki en iyi uygulamaya sahip olan işletmeler belirlenir ve taklit edilir. Böylece belirli alanda en iyi işletmenin uygulaması kadar iyi uygulamaya sahip olmak veya ondan daha iyisini yapma çabasıdır.

## PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Kontrol döngüsünde ikinci adım performansın ölçülmesidir. Yöneticilerin ölçüm için kişisel gözlem, istatistiki, sözlü ve yazılı raporlardan yararlandıkları görülür. Çoğu yönetici bu yöntemlerin bileşimini kullanır. Kişisel gözlem ile bilgi ilk elden sağlanır ve doğrudan elde edildiği için filtrelenmemiş olması ve direkt faaliyetlere ilişkin olarak elde edilmiş olması avantajdır. İstatistiki raporlar ile görselleştirme kolaylığı, ilişkileri göstermedeki başarısı vardır ama kısıtlı ve sübjektif olma faktörleri de dikkate alınması gerekir.

## PERFORMANSIN VE STANDARTLARIN KARŞILAŞTIRMASI

Karşılaştırma aşaması, gerçekleşen durum ile standart arasındaki sapma derecesini ortaya koyar. Performanstaki kabul edilebilir sapma aralığının belirlenmesi kritik bir önem taşır.

### Düzeltilici Önlemlerin Alınması

Performans ile standartların karşılaştırılması sonucu üç olasılık ortaya çıkar.

1. Gösterilen performans ile standart arasında fark yoksa hiçbir şey yapılmaz.

2. Gerçekleşen performansın düzeltilmesi yönünde önlemler alınır.
3. Standartlar gözden geçirilir.

Performanstaki sapmaya önlem olarak yöneticiler, örgüt yapısında değişiklik, strateji, ücret uygulamaları, eğitim programlarında değişiklik, işin yeniden tanımlanması, kimi çalışanların işten çıkarılması gibi önlemler alır.

### STANDARTLARIN GÖZDEN

GEÇİRİLMİŞİ: Performansta görülen sapmaların bir diğer nedeni, gerçekçi olmayan standartlar da olabilir. Bu durumda standartların da değiştirilmesi yoluna gidilebilir.

### Kontrol Türleri

İşletmelerde üç temel kontrol yöntemi kullanılır.

1. Müdahale zamanına göre kontrol türleri  
Bu yöntem olaylara ve faaliyetlere müdahale zamanına göre ileriye dönük, eş zamanlı ve geriye dönük kontrol olarak üçe ayrılır. Başarılı yöneticiler, etkileşim halinde kalması ve aralarında bir denge olması nedeni ile bu üç yöntemi bir arada kullanmaktadırlar. İLERİYE DÖNÜK KONTROL , problemlerin ortaya çıkmadan tahmin edilmesi ve zamanında önleyici tedbirlerin alınması anlamına gelir. EŞ ZAMANLI KONTROL , standartlara uygunluğunun sağlanması ve süreçlerin kontrol edilerek gerekli ayarların yapılmasıdır. GERİYE DÖNÜK GERİ BİLDİRİME DAYALI KONTROL ise, tamamlanmış bir faaliyete ilişkin bilgileri toplamak, değerlendirmek ve gelecekte yapılacak benzer faaliyetler için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktır.

2. Düzeylerine göre kontrol türleri  
Bu yöntemde işletmede Yönetim DENETİM SİSTEMLERİ, İŞLETMENİN TÜMÜYLE İLGİLİ PERFORMANSININ DENETLENMESİDİR. OPERASYONEL DENETİM SİSTEMLERİ İSE, her seviyedeki verimlilik analizi, projelerin zamanında bitirilmesi gibi faaliyetleri incelemek ve izlemektir. FİNANSAL DENETİM SİSTEMLERİ ise, finansal göstergeler ile işletme içi ve dışının incelenerek bütçelerin analizde kullanılır.

3. Kaynağına göre kontrol türleri  
PAZAR KONTROLÜ : fiyat rekabeti, göreceli Pazar payı gibi piyasa mekanizmalarının kullanılmasıdır. BÜROKRATİK KONTROL : İşletmede otoriteyi ortaya çıkaran yönetsel kural, prosedür ve politikalara dayanır . KLAN KONTROLÜ : Çalışanların işletme içinde paylaşılan değerleri, gelenekleri, inançları gibi örgütsel kültürün öğelerince düzenlenir.

## DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ (PERFORMANS KARNESİ)

Bir işletmeyi değerlendirmek ve yıldıan yıla gelişimini kontrol etmek üzere, finansal göstergeler yaygın olarak kullanılagelmiştir. Ancak günümüz koşullarında finansal göstergeler işletmelerin kontrolü ve değerlendirilmesi açısından yetersizdir. Bu durumu ortaya koyan gelişmeler, finansal göstereler,

- Kaliteye yönelik problemler ve fırsatlar konusundaki yetersizlikler,
- Geleceğe ilişkin zayıf tahminler,
- Mevcut departmanların finansal durumların ortaya koyup karşılaştırıldıktan sonra ortaya çıkan resim,
- Finansal göstergeler ile uzun dönemli odaklanamama ve kaynakların etkin kullanılmaması,
- Finansal raporların üst seviyelere çıktıkça anlaşılmasıdır.

Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında geliştirilen dengeli başarı göstergesi, finansal olmayan performans ölçütlerinin performans yönetim sisteminde sayısal bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. Denge Başarı Göstergesi finansal boyut, içsel süreçler boyutu, müşteri boyutu, öğrenme ve gelişme boyutundan oluşmaktadır Denge başarı göstergesi, işletme stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlandığından dolayı, dengeli başarı göstergesinin tüm boyutlarının işletmenin vizyonu ve stratejisi ile ilişkisi kurulmuştur.

Dengeli başarı göstergesinin boyutları:

- Finansal boyut, işletmenin finansal kriterlerinin neler olduğu ve bunların gelişim durumlarının hangi aşamalarda olduğunu içerir.
- Müşteri boyutu genel anlamda hedef pazarın koşullarına göre uzun dönemde karı en yükseğe çıkarmayı hedeflemektedir. Bu durum ise müşteri memnuniyetini ölçerek sağlanmaktadır.
- İçsel süreçler boyutu işletmenin hem uzun hem de kısa dönemdeki kaynakları kullanımı ve verimlilikleri ile ilgilidir.
- Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan göstergeler ise diğer boyutlarda belirlenmiş hedeflere ulaşmayı gerçekleştirecek alt yapıyı sağlamaktır. Öğrenme ve gelişme boyutu kısaca uzun vadede işletmenin büyümesi için ölçmesi gerekli olan tüm ölçütler olarak özetlenebilir.

## SORU CEVAPLA ÖĞRENELİM

### SORU:

Koordinasyon (eşgüdümleme) tanımı nedir?

### CEVAP:

Koordinasyon (Eşgüdümleme), örgütlerin etkin bir şekilde işleyebilmesi için örgütsel unsurların uygun bir şekilde bir araya getirilmesidir.

### SORU:

Her departman diğer departmanların ne yaptığından nasıl haberdar olur?

### CEVAP:

Koordinasyon sayesinde her bölüm diğer bölümlerin ne yaptığından haberdar ve diğer bölümlerle uyumlu şekilde faaliyette bulunmaktadır.

### SORU:

Koordinasyon sağlamanın kolay ya da zor olmasının nedeni nedir?

### CEVAP:

Fazla karmaşık olmayan (farklılaşma derecesi düşük olan) örgütlerde koordinasyonu sağlamak daha kolayken, karmaşıklıkla ve büyüyen örgüt yapılarında koordinasyon zorlaşmaktadır.

### SORU:

Biçimsel olmayan ilişkilerde iletişim ve uyumu sağlayan en önemli faktörler nelerdir?

### CEVAP:

Biçimsel olmayan ilişkilerde ise örgüt kültürü ve alt kültür unsurları iletişimi ve uyumu sağlayan en önemli faktörler olmaktadır

### SORU:

Koordinasyon fonksiyonunun başarı göstergesi nedir?

### CEVAP:

Birimler, çalışanlar ve yönetim arasındaki işbirliği ve iletişimin etkin ve kaliteli olması, koordinasyon fonksiyonunun başarıyla yerine getirildiğinin göstergesidir.

### SORU:

Koordinasyon eksikliğinde yaşanabilecek problemler nelerdir?

### CEVAP:

Koordinasyon eksikliğinde birimler ve çalışanlar arasında çatışmalar artacak, iş- birliği ve takım çalışması azalacak, iletişimsizlik nedeniyle faaliyetler aksayacak ve sorunlara çözüm bulunması gecikecek, zaman kaybı yaşanacak, sinerji elde edilemeyecek, amaca yöneltmede (emir-komuta) motivasyon eksikliği oluşacaktır.

### SORU:

Örgütte etkin ve verimli bir koordinasyon sağlamak için yapılması gerekenler nelerdir?

### CEVAP:

Örgütte etkin ve verimli bir koordinasyon sağlamak için

- Etkin bir haberleşme ve bilgi sistemi,
- Güçlü ve paylaşılan bir örgüt kültürü,
- Çalışanlarla uyumlu bir yönetici ve yönetim sistemi gereklidir.

### SORU:

Koordinasyon fonksiyonu hiyerarşik kaynağı açısından kaçaya ayrılır?

**CEVAP:**

Koordinasyon fonksiyonu, örgüt yapılanmasındaki hiyerarşik kaynağı açısından dikey, yatay ve merkezi olmak üzere üçe ayrılır.

**SORU:**

Bir işletmede ast ve üstleri arasındaki koordinasyona ne ad verilir?

**CEVAP:**

Bir işletmede ast ve üstleri arasındaki koordinasyona dikey koordinasyon adı verilmektedir.

**SORU:**

Genel müdür ile yardımcılar, üretim müdürü ile şefler arasındaki iletişim bağlantısı hangi koordinasyon türüne örnektir?

**CEVAP:**

Genel müdür ile yardımcılar, üretim müdürü ile şefler arasındaki iletişim bağlantısı dikey koordinasyona bir örnektir.

**SORU:**

Aynı seviyedeki kişiler arasındaki koordinasyona ne ad verilir?

**CEVAP:**

Aynı seviyedeki kişilerin arasındaki koordinasyon ise yatay koordinasyon olarak adlandırılır

**SORU:**

Koordinasyon ilkeleri nelerdir?

**CEVAP:**

- 1-İlgili sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmeler yapılmalıdır.
- 2-Koordinasyon, planlama yapılırken ve politikalar oluşturulurken daha başlangıçta temin edilmelidir.
- 3-Bir sorun ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbiri üzerindeki etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır.
- 4-Koordinasyon sürekliliği olan bir işlem olarak düşünülmelidir.

**SORU:**

Koordinasyon teknikleri nelerdir?

**CEVAP:**

Bir işletmede koordinasyonun sağlanması uygulanabilecek teknikler arasında iyi ve basit bir örgüt yapısının kurulması, plan ve programların uyumlaştırılması, iyi düzenlenmiş iletişim yöntemleri ve araçlarından yararlanma, gönüllü koordinasyonun özendirilmesi ve gözetim yoluyla koordinasyonun sağlanması vardır

**SORU:**

Örgütlenme fonksiyonunda bölümlere ayırmaya giderken koordinasyonu kolaylaştıracak teknik nedir?

**CEVAP:**

Örgütlenme fonksiyonunda bölümlere ayırmaya giderken mümkün olduğunca aynı özellikleri

taşıyan faaliyetleri bir grup altında toplama, koordinasyonu kolaylaştıracaktır.

**SORU:**

İletişim sürecinde yer alan unsurlar nelerdir?

**CEVAP:**

İletişim sürecinde yer alan unsurlar şunlardır (Mirze, 2010: s.154):

- 1- Gönderici: Belirli bir alıcıya gönderilecek bir düşünce veya fikri olan ve bunları bir mesaj biçimine dönüştüren kişi ya da kurum.
- 2- Kodlama: Düşüncelerin ve fikirlerin gönderici tarafından, mesajlarında kullanacağı anlaşılabilir ifadelerle çevrilmesi.
- 3- Mesaj: Düşüncelerin ve fikirlerin somut olarak formüle edildiği ifade.
- 4- Kanal: Mesajların göndericiden alıcıya doğru aktığı ortam.
- 5- Alıcı: Mesajın iletiliği kişi ya da kurum.
- 6- Çözümleme: Mesajların yorumlanması ve anlatılmak istenen şeyin anlaşılması için alıcı tarafından anlamlı hale getirilmesi. Algı
- 7- Geribildirim: Gönderilen mesajların anlamı yorumlandıktan sonra alıcı tarafından göndericiye verilen karşılık, (Geri besleme).

**SORU:**

Belli bir organizasyon içinde faaliyet gösteren yöneticilerin iletişim sürecini daha iyi ve etkin hale getirmeye çalışırken kullandıkları teknikler nelerdir?

**CEVAP:**

Belli bir organizasyon yapısı içinde faaliyet gösteren yöneticiler, çeşitli teknikler yardımı ile iletişim sürecini daha iyi ve etkin hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu teknikler arasında aşağıdakiler vardır (Koçel, 2011: s.542):  
Sonucu izleme: Sonucu izleme, temel iletişim sürecindeki geribesleme ile ilgilidir ve mesajın ilgili olduğu iş konusunda bilgi istemek iletişimin etkinliğini arttıracaktır.

Haber akışının yönetimi: Yöneticilere çok yoğun mesaj yağdığı göz önüne alındığında, sadece standarttan sapan işlerle ilgili mesajların yukarı doğru gönderilmesi yöneticinin yükünü azaltacaktır.

Empati: Yöneticiler, gönderecekleri mesajları formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olanlar açısından değerlendirmelidir. Böylece mesaj daha az filtrelenecektir.

Tekrar: İletişimde mesajın tekrar edilmesi iletişimin başarısına katkıda bulunacaktır.

Sade dil: Mesajı oluşturan sembollerin ve mesajın içeriğinin mesajı alacaklar tarafından anlaşılır olması gereklidir.

İletişim kanallarının artırılması: Yazılı iletişime ilaveten ilan tahtaları, bültenler, toplantılar, öneri kutuları ve biçimsel olmayan mesaj kanallarını

kullanmak iletişim sürecinin etkinliğinin artmasına katkıda bulunacaktır.

**SORU:**

Biçimsel iletişim nedir?

**CEVAP:**

Biçimsel iletişim. İşletmenin örgüt yapısındaki emir-komuta zinciri içinde yer alan iletişimidir.

**SORU:**

Biçimsel iletişim türleri nelerdir?

**CEVAP:**

Biçimsel iletişimin dört türü vardır. Bunlar:

- Aşağı doğru iletişim (emirler, yönergeler, prosedürler gibi üst kademelerden aşağıya doğru akan iletişim);
- Yukarıdoğru iletişim (astlardan üstlere doğru aktarılan bilgiler, raporlar, vb.);
- Yatay iletişim (aynı hiyerarşik seviyede bulunan yönetici (çalışanlar arasında, çoğunlukla koordinasyon amaçlı iletişim);
- Çapraz iletişim (faaliyetleri koordine etmek, gerekli bilgileri sağlamak ve ihtiyaç duyulduğunda yardım etmek üzere farklı hiyerarşik seviyelerdeki yönetici/çalışanlar arasındaki iletişim).

**SORU:**

Biçimsel olmayan iletişim nedir?

**CEVAP:**

Biçimsel Olmayan İletişim. Bilinmeyen ya da eksik kalan bilgilerin, biçimsel iletişim kanalları dışında ve işletmenin hiyerarşik emir komuta düzeyine bağlı olmadan, her düzeydeki söylenti ve dedikodu gibi yollarla aktarıldığı, söylenti zinciri olarak da adlandırılan iletişimidir. İşletmedeki gayri resmi gruplar, işletme dışındaki sosyal temaslar, gayri resmi kişisel sohbetler, dedikodu ve rivayetler biçimsel olmayan iletişimin örnekleridir.

**SORU:**

Bir örgütte kontrol sisteminin etkin çalışması için sahip olması gereken özellikler nelerdir?

**CEVAP:**

Kontrol, amaçlara ve planlara dayanmalıdır. Kontrolün amacı, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktır. Bu nedenle stratejiler, planlar ve politikalar açık bir şekilde belirlenmelidir. Kontrol, ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Bütün kontrol sistemleri yapılan işi kapsamalıdır. Satış bölümünün kontrol sistemi ile finans bölümünün kontrol sistemi farklıdır. Kontrol esnek olmalıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre sürekli değişim içinde bulunduğundan plan, program ve politikalar sık sık değişebilir. Bu nedenle kontrol sisteminin esnek olması gereklidir. Kontrol, örgüt yapısına uygun olmalıdır. Örgütsel yapı biçimsel ilişkileri belirlediği kadar, biçimsel

olmayan ilişkilerin ortaya çıktığı yerdir. Kontrol sürecinde biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler birlikte değerlendirilmelidir. Kontrol tarafsız olmalıdır. Örgüt, insan ilişkileri sistemi olduğundan duygusal davranışlar ortaya çıkabilir. Kontrol tarafsız olmazsa kontrol etkinliğinin nesnel ölçütlere ve standartlara dayandırılmasıyla mümkün olabilir. Kontrol, düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamalıdır. Hataların veya sorunların tespitinin amacı düzeltici tedbir almaktır.

## ÜNİTE 8: ÇAĞDAŞ YÖNETİM KONULARI

### GİRİŞ

Çağdaş yönetim, kiriz yönetimi, farklılık yönetimi, risk yönetimi gibi rekabette öne geçme için iş hayatının benimsediği ve içselleştirdiği konulardır. İnsanların hayal gücünün bir örgütü taşıyacağı yere getirmek ve tasarlamak yönetimin en önemli görevleridir.

### BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi çağının başlangıcı olarak kabul edilen 2000'li yıllarla birlikte, stratejik öneme sahip "bilgi" kavramı işletmeler için rekabet üstünlüğünü sağlamada en önemli araçlardan birisi haline gelmiştir. Bilgi, enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş diğer bir ifadeyle anlam kazanmış halidir. Bilgi paylaşıldıkça ve kullanıldıkça çoğalan bir üretim faktörüdür. Literatürde bilginin sınıflandırılmasıyla ilgili açık bilgi ve örtük bilgi olmak üzere iki tür ayrımına rastlanmaktadır. Herkes tarafından açıkça belirtilen, anlaşılabilir ve gizlenmeyen her türlü bilgi açık bilgi; açıklanamayan anlaşılması zor ve paylaşılması güç olan bilgi ise örtülü bilgi olarak ifade edilmektedir.

**Örtülü bilgidan örtülü bilgiye aktarım** usta çırak ilişkisi modelidir ve taklit ile kazanılır.

**Örtülü bilgidan açık bilgiye geçiş** ise ustadan öğrendikleri bilgiler kayıt ederek bilgiyi bir yazılı metne dönüştürmesidir.

**Açık bilgidan açık bilgiye geçiş**, kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kayıt edilmesidir.

**Açık bilgidan örtülü bilgiye geçiş**, bilgi bir bütünün içinde paylaşıldıkça, diğer çalışanlar bu bilgiyi içselleştirmeye, kendi örtülü bilgilerini genişletme, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanılmasıdır.

Bilgi yönetimi, bilginin örgütsel amaçlar doğrultusunda, üretilmesi, dağıtılması ve uygulanması sürecidir. Bilgi yönetim süreci;

- Bilginin geliştirilmesi ve üretimi,
- Bilginin saklanması ve depolanması,
- Bilginin paylaşılması,
- Bilginin kullanımı

olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

**BİLGİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE ÜRETİMİ:** Bu aşama yeni yeteneklerin ürünlerin ve fikirlerin geliştirildiği aşamadır.

**BİLGİNİN SAKLANMASI VE DEPOLANMASI:** Örgütün saklanmaya değer bilgiyi saklayabildiği ve depolayabildiği, istediğinde de kullanıma hazır hale getirip, ulaşabildiği aşamadır.

**BİLGİNİN PAYLAŞILMASI:** Örgütte kullanılan ve üretilen önemli bilgilerin tüm örgüt çalışanları tarafından kullanılabilmesine imkan tanıyan aşamadır.

**BİLGİNİN KULLANIMI :** Rekabet ortamında bilginin kullanılmasıyla yaratılan iş süreçleri uygulamalarıdır.

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Gerek kişisel yaşamda gerekse örgütsel yaşamda kişilerin çatışma içerisine girmesi doğal bir olgudur. Nedeni ne olursa olsun anlaşmazlık ve çekişmeleri tamamen kaldırmak değil, çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilmektir. Literatürde çatışmaya yönelik üç farklı görüş aşağıda kısaca özetlenmiştir:

**GELENEKSEL GÖRÜŞ:** Çatışmayı olumsuz bir kavram olarak tanımlayan ve kaçınılması gereken bir durum şeklinde değerlendiren görüştür.

**İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI:** Çatışmanın tüm örgüt ve gruplar için doğal bir olgu olduğu görüşündedir. Bu yaklaşımda, çatışmanın varlığı kabul edilmekte hatta örgütün performansını olumlu etkilediği ifade edilmektedir.

**ETKİLEŞİMCİ GÖRÜŞ:** Bu yaklaşım; uyumlu barışçıl, işbirlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalamayacağı görüşüne dayanarak, çatışmayı olumlu göstermektedir.

Çatışmalar kişiler arası ilişkiler, bireyin kişiliği, davranışı, tutumu, işletmenin örgüt yapısı gibi birçok farklı nedenlerle ortaya çıkabilir. Çatışma türlerini taraflarına, ortaya çıkış şekillerine ve niteliğine göre üç grup altında toplamak mümkündür. Taraflarına göre çatışmalar beş gruba ayrılmaktadır.

**İÇ ÇATIŞMA :** Kişinin kendi kendine çatışması

**KİŞİLERARASI ÇATIŞMA:** İki ya da daha fazla kişi arasındaki düşünce, amaç ve görüş farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıkları ifade eden çatışmadır.

**KİŞİ VE GRUPLAR ARASI ÇATIŞMA:** Kişinin grup amaçlarını ve değerlerini benimsememesinden kaynaklanarak kişiye yapılan baskı nedeniyle ortaya çıkan çatışmadır.

**GRUPLAR ARASI ÇATIŞMA:** Örgüt içinde faaliyet gösteren gruplar arasında çeşitli

nedenlerle ortaya çıkan yönetilmesi zor

anlaşmazlıklar şeklinde ifade edilen çatışmadır.

**ÖRGÜTLER ARASI ÇATIŞMA:** İki veya daha fazla örgüt arasındaki anlaşmazlıkları ifade eden çatışmadır.

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar üç grupta incelenmektedir.

**POTANSİYEL ÇATIŞMA:** Uyumsuzluk ve anlaşmazlık ihtimali taşıyan çatışmadır.

**ALGILANAN ÇATIŞMA:** Taraflar arası algı farklılıklarından kaynaklanan çatışmadır.

**AÇIK ÇATIŞMA:** Gözle görülür bir şekilde eyleme dönüştürülen çatışmadır.

Niteliğine göre çatışmalar şeklinde iki grupta incelenmektedir.

**FONKSİYONEL ÇATIŞMA:** Örgütün amaçlarına hizmet eden çatışmadır.

**FONKSİYONEL OLMAYAN**

**ÇATIŞMA: ÖRGÜTÜN AMAÇLARINA ULAŞMASINA ENGEL YARATAN ÇATIŞMADIR.**

Çatışmanın türü ne olursa olsun, çatışmalardan kaynaklanan olumsuz sonuçların ortaya

çıkarmaması için etkin bir şekilde yönetilmesi

gerekir. Çatışmayı yönetmek gerek bireyler

gerekse örgütler açısından olumlu sonuçlar

yaratacak şekilde yönetmek oldukça zordur.

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde

sonuca yönlendirmek için, çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde

ve karşı eylemde bulunmasıdır. İşletmelerde

ortaya çıkacak çatışmaları yönetmenin temel

amacı, örgüt içerisinde olumlu, yapıcı ve

uzlaşmacı bir ortam oluşturmaktır.

Kişilerarası çatışma yönetimi, temelde kişinin

kendisi ve başkaları için duyduğu iki temel güdü

ve ilgiden oluşur. Çatışmanın yönetilmesinde etkili

beş davranış stratejisi bulunmaktadır. Bu beş

çatışma yönetimi stratejisi şunlardır:

**İŞBİRLİĞİ:** Bireyin hem kendisi hem de karşı taraf için endişelendiğinde kullandığı bir stratejidir.

İki tarafın da kabul ettiği etkin bir çözüme

ulaşmada; açıklığın, karşılıklı fikir alışverişlerinin

ve bilginin paylaşıldığı, farklılıkların dikkate

alındığı bir yöntemdir.

**UZLAŞMA:** Her iki tarafın da kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda

birleşmeleridir.

**GÜÇ KULLANMA:** Çatışmaların, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak

çözümlemesini ifade etmektedir.

**UYUM:** Kişisel fedakârlık unsuru içeren ve güç kullanma stratejisinin tersi olan bu stratejide kişi

başkalarını daha fazla kendisini ise daha az

önemsemektedir.

**KAÇINMA:** Sorunun daha fazla büyümesini engellemek ya da tarafların sorunu kendi aralarında çözmelerine imkan tanımak için yöneticinin taraf olmadığı ve çatışmaya doğrudan girmedeği bir stratejidir.

## FARKLILIK YÖNETİMİ

Örgütler, içinde birbirinden farklı özelliklere sahip birçok insanın ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldikleri yerlerdir. Bu farklılıklar cinsiyet, eğitim, kişilik farklılıkları, politik farklılıklar gibi çok yönlüdür.

Farklılık hem bireysel hem de sosyal boyutlu bir kavramdır. En genel anlamıyla farklılık; birtakım özelliklerin çeşitliliği ve diğerlerinden ayırt edici özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütteki farklılıkların kaynakları, farklılık türlerin iki grup altında incelenmektedir.

**BİREYSEL FARKLILIKLAR:** Bireysel farklılıklar; birincil ve ikincil karakteristik özellikler ile kişilik özellikleri olmak üzere kendi içinde üç başlığa ayrılmaktadır. Etnik köken, zeka, fiziksel engel gibi doğuştan gelen unsurları kapsayan birincil karakteristik özelliklerdir. İkinci karakteristik özellikler ise, meslek, kültür, medeni durum, politika, inançlar gibi bireylerin sonradan öğrendikleri ve benimsedikleri özelliklerdir. Kişilik özellikleri ise, kişiden kişiye göre değişen yetenekler, beceriler gibi kişiye özel karakter özellikleridir.

**ÖRGÜTSEL FARKLILIKLAR:** Örgütsel ve yönetsel olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Örgütsel özellikler; mülki yapı farklılıkları, hukuki yapı farklılıkları ve fonksiyonel yapı farklılıkları olarak sıralanabilmektedir. Yönetsel özellikler ise; güç ve otorite kullanımı, liderlik ve yönetim anlayışı olarak sıralanmaktadır. Farklılıkların örgütler açısından sorunlara yol açmaması ve insanları bir araya getirmesi, büyük ölçüde farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Karmaşıklık düzeyi giderek artan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin çalışanlarının sayısı artmakta ve çalışanların özellikleri de farklılaşmaktadır. Farklılıklar yönetimi, insanların birbirlerinden farklı olduğu gerçeğinden hareketle, tüm farklılıklara hoşgörü ve anlayışla yaklaşmayı içermektedir. Farklılık etkin bir şekilde yönetildiğinde olumlu kurumsal imajla birlikte rekabet avantajı sağlar, grup ve örgütsel performansı artırır, nitelikli iş görenleri çekme ve elde tutma mümkün olabilir.

Farklılığın anlaşılamadığı, kabullenilemediği ve iyi yönetilemediği durumlarda farklı düzeyde sorunlar ile karşılaşılır. Bu sorunlar grup ve takım ilişkisinde, örgüt çapında sorunlara yol açabilir.

Farklılık yönetiminin temel amaçları, dönüşüm gereksinimlerini en iyi karşılayan ve yetenekli işgücü oluşturmak, tüm iş görenlerinin potansiyellerini gelişmesine fırsat vermek, tüm iş görenleri kucaklamak ve saygı duymak, farklılığın bir maliyet unsuru olarak değil, kazancı artırıcı bir unsur olarak görmek, ekiplerin işlerini koordineli yapacak şekilde örgüt yapısı kurmak ve burada kilit rolü oynayanlara liderlik vermek, her kesimden gelen işgücüne ve tüm paydaşlara farklılıkların yönetimi konusunda mesaj iletmektir.

## KRİZ YÖNETİMİ

Günümüzde hemen her ülke ve hemen her işletme, zaman zaman küçük ya da büyük bir ya da birçok krizle karşı karşıya kalmaktadır. Kriz; istenmeyen, beklenmeyen, öngörülemeyen, acil müdahale gerektiren ve gerilim yaratan bir durumu ifade etmektedir. Bir sistemin temel ilkelerini, mevcut özünü ve subjektif yapısını bütünüyle tehdit eden finansal bir bozulma, rutin sistemi bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir durum, zamanı ve tipi belli olmayan işletmeyi tehlikeye sokacak durumlar, psikolojik olarak derinden yaralayabilecek olaylar olarak tanımlanır. Kriz, istenmeyen, beklenmeyen, öngörülemeyen ve acil müdahalede gerektiren bir sorundur. Krizin özellikleri, kriz özellikleri ciddi bir problemdir ve ciddi bir müdahale gerektirir. Ayrıca kriz güvenden yoksunluk ve belirsizliktir. Bazı krizler ortaya çıkıncaya kadar uzun süre gerektirir ve aniden de ortaya çıkabilir. Kriz yönetici, iş gören, hissedarlar, tedarikçiler gibi üçüncü kişileri de ciddi şekilde etkiler, krizler çözümlenirken bile tekrar ortaya çıkabilir. Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla bilinçli şekilde de ortaya çıkabilir ve mutlak bir felaket değildir. Krizlerin birçok farklı nedeni bulunmaktadır. Krize yol açan faktörleri temelde işletme dışı ve işletme içi çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında açıklayabiliriz.

**İŞLETME DIŞI ÇEVRE FAKTÖRLERİ:** işletme dışı faktörler kendi aralarında altıya ayrılmaktadır. **DOĞAL FAKTÖRLER**, toprak, su, iklim ve çevre kirliliği gibi çevreyle ilgili beklenmedik gelişmelerdir. **EKONOMİK FAKTÖRLER**, işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki istikrarsızlık, yüksek enflasyon ya da durgunluğa bağlı olarak arz talep dengelerinin bozulmasıdır. **POLİTİK VE YASAL FAKTÖRLER**, yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı gibi devlet politikasındaki değişiklikleri ifade eder. **TOPLUMSAL YAPI**, toplumdaki insan ilişkilerinin değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel

sorunlar işletmeleri krize götüren nedenler arasında yer almaktadır. TEKNOLOJİK FAKTÖRLER, toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu hale getiren önemli bir faktördür. DİĞER FAKTÖRLER, endüstriyel kazalar, halkın işletmeye duyduğu güvenin azalması, düşmanlık ve suç olayları gibi faktörlerdir.

**İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER:** Bu faktörler örgütün uygulamada oluşan yetersizlikleri ve sorunlarıyla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt yapısının merkeziyetçi olması, tepe yöneticilerinin öngörü yapmada ve önlem almadaki yetersizlikleri, iletişim sisteminin olmaması gibi nedenler kriz yaratan unsurlar arasında yer almaktadır. Krizden genel anlamıyla çeşitli türleri vardır. Boykot, gasp veya rüşvet gibi DIŞ EKONOMİK saldırılar olabilir. Dedikodu, bilgilerin çalınması gibi DIŞSAL BİLGİYE DAYALI nedeni de olabilir. Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz ve ürüne zarar verme, İŞİN DURMASI gibi problemler olabilir. İNSAN KAYNAKLARI olarak çalışanların morali, yönetici değişimi, mesleki hatalar şeklinde gelebilir. Bu bakımdan krizi sona erdirmek önemlidir ve kriz oluşturabilecek sinyalleri en iyi bir şekilde değerlendirmek gerekir. **KRİZ YÖNETİMİ,** krizden kurtulma, krize karşı hazırlıklı olma, krizin etkilerini hafifletme ve krizin ortaya çıkardığı durumu iyileştirmeye çalışma çabalarından oluşmaktadır. Kriz yönetim süreci 4 aşamadan oluşur:

**KRİZ BELİRTİLERİNİN**

**ANLAŞILMASI:** Yöneticilerin bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda kriz oluşmadan önce ortaya çıkan birtakım sinyallerin alındığı aşamadır.

**HAZIRLIK VE ÖNLEYİCİ TEDBİRLERİN**

**ALINMASI:** Kriz belirtileri anlaşıldıktan sonra çevre şartlarına, örgüte ve krizin yarattığı fırsatlara bağlı olarak hazırlık yapılmalı ve önleyici tedbirler alınmalıdır.

**DURUMUN KONTROL ALTINA**

**ALINMASI:** Alınan önleyici tedbirler sayesinde koşulların normal hale döndüğü aşamadır.

**DÜZENLEYİCİ ÖNLEMLERİN VE**

**DEĞİŞİMLERİN YAPILMASI:** Koşulların normal hale dönmesinin ardından düzeltici önlemlerin alındığı ve örgüte esneklik kazandıracak gerekli değişimlerin yapıldığı aşamadır.

## İTİBAR YÖNETİMİ

İtibar, örgütün kendi paydaşları (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar vb.) tarafından nasıl algılandığıdır. İtibarın işletme açısından ele alınmasıyla kurumsal itibar olgusu karşımıza çıkmaktadır. Bir kurumun itibarı, paydaşlarının

gözünde saygı görmesiyle, güvenilir olmasıyla ve dürüstlüğüyle yakından ilişkilidir. İtibar ile iç içe geçmiş iki kavram kimlik ve imajdır. Kimlik örgütün kendisi ile ilgili algılamalarından oluşurken, imaj örgüt dışında yer alan paydaşların örgüt ile ilgili algılamalarından oluşmaktadır. Kurumsal itibar üç aşamalı bir süreç halinde yönetilmektedir.

**MEVCUT DURUMUN TEŞHİS EDİLMESİ:** Bu aşamada işletmeler mevcut paydaşlarının gözündeki itibar algılarını ortaya koymaktadırlar.

**GELECEK DURUMUN BELİRLENMESİ:** Bu aşamada işletmeler stratejik analiz yaparak işletme için arzulanan gelecek itibar değerini, rakip işletmelerin durumlarını göz önünde bulundurarak belirlemektedirler.

**DEĞİŞİMİN YÖNETİLMESİ:** Bu son aşamada ise arzu edilen gelecek itibarına ulaşmak için yapılacak faaliyetler belirlenmekte ve uygulamaya geçirilmektedir.

## RİSK YÖNETİMİ

Kökeni Fransızca olan risk kavramı; hasar, kayıp, tehlike, zarar bazen de fırsat ve kazanç olarak ifade edilmektedir. İşletmeler genellikle risk ile ilgili dört farklı stratejiye sahiptir:

**RİSKİ GÖZE ALMA:** Durumu gözlemek dışında bir şey yapmamaktadır.

**RİSKİ AZALTMA:** Riskin boyutlarının küçülmesidir.

**RİSK TRANSFERİ:** Riskin paylaşılmasıdır.

**RİSKTEN KAÇINMA:** Risk içeren duruma girmemektedir.

Risk yönetimi; kesin olmayan geleceğin doğasını anlama, eğer tehdit içeriyorsa bu tehditleri hafifletme ve eğer fırsatlar sunuyorsa bu fırsatlardan yarar sağlamak için iyimser planlar yapma sürecidir.

Günümüzün belirsizlik koşullarında işletmelerin başarılı bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi için riskin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bunun için işletmelerin çevresindeki değişim ve gelişmeleri yakından izlemesi, işletme ve dışında risk yaratabilecek durumları sık sık gözden geçirmesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir.

## MARKA YÖNETİMİ

Marka; herhangi bir isim, bir sözcük, harf, rakam, renk, şekil, sembol, işaret ya da bir tasarım olabilir. Marka ile ilgili temel bazı kavramlar şunlardır:

**MARKA FARKINDALIĞI:** Tüketicinin farklı koşullar altında markanın tanımlayıcı özelliklerini (isim, logosu, sembolü, ambalajı vb.) tarif etmesi olarak yansıyan, markanın hafızadaki kalıcılık düzeyidir.

**MARKA İMAJI:** Tüketicinin zihninde yer alan markanın bütüncül resmi olarak tanımlanabilir.

**MARKA KİMLİĞİ:** Marka kimliğine yönelik olarak markanın imajını yansıtmak ve güçlendirmek için sözcük, slogan, renk, sembol ve bir dizi öykü vb. araçların kullanılması.

**MARKA ÇAĞRIŞIMLARI:** Markanın rekabet içinde bulunduğu rakip markalardan ayırt edilebilmesini sağlayan bir özellik ya da yarar bileşeni olarak ifade edilebilir.

**MARKA DENKLİĞİ:** Markanın adı, sembolleri, çağrışımları ve itibarının değeridir.

**MARKA SADAKATI:** Tüketicilerin belirli bir markaya karşı olan olumlu tutumları ve o markayı sürekli satın alma davranışları olarak tanımlanabilir.

**ALGILANAN KALİTE:** Tüketici tarafından markanın kalitesinin nasıl algılandığıyla ilgilidir. Marka yönetimi; markanın oluşturulması, karakter özelliklerinin ortaya çıkarılması, bu özelliklerin en yüksek etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşmaları için sürekli geliştirilerek planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve kontrol sürecidir. Markanın etkin bir şekilde yönetilmesi markanın işletmelere sağladığı avantajları artırma üzerinde oldukça etkilidir.

## STRES YÖNETİMİ

Stres, bir gerginlik hali ya da tehdit oluşturan, değişme ve uyum ve gerektiren herhangi bir çevresel istek ya da tehdit oluşturan, değişme ve uyum gerektiren herhangi bir çevresel istek ya da beklentiye verilen addır.

Bireylerin strese yönelik tepkileri üç aşamada gelişmektedir:

**ALARM AŞAMASI:** Bireylerin dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı ilk durumdur. Bu aşamada; göz bebekleri genişler, yüz solar, kalp atışları hızlanır, damarlar büzülür, soğuk ter boşalır, kan şekeri yükselir ve mide asit salgılaması artar.

**DİRENME AŞAMASI:** Stres verici koşullara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşur. Bu durumda bireylerin alarm tepkisi sırasındaki belirtileri ortadan kalkar. Birey direnç gösteriyorsa stresi yenebilir.

**TÜKENME AŞAMASI:** Stres uzun süreli olursa uyum içinde vücudun kapasitesi tükenir, savunması azalır ve birtakım hastalıklar ortaya çıkar.

Stresin yarattığı olumsuz etkileri azaltmak ya da ortadan kaldırmak için stresin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Genel olarak stresle mücadelede iki strateji kullanılmaktadır.

**BİREYSEL MÜCADELE STRATEJİLERİ:** İçerik olarak tepkisel olan bu stratejiler, var olan strese yöneliktir. Uzun süreli stresi ortadan kaldırmada

uygulanacak bireysel stratejiler arasında egzersiz, çeşitli gevşeme teknikleri, direnme, beslenme yer almaktadır.

**ÖRGÜTSEL MÜCADELE STRATEJİLERİ:** Bu teknikler, örgüt düzeyindeki stres kaynaklarını ortadan kaldırmayı veya sosyal destek sistemleri ile stresin etkisini azaltmayı hedeflemektedir. Örgütsel mücadele stratejileri arasında; fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek sistemleri, yetki devri ve çalışma ortamını insancillaştırma şeklinde sıralamak mümkündür.

## DEĞİŞİM YÖNETİMİ

En basit tanımıyla değişim, herhangi bir durumdaki farklılaşmadır. Değişimden kaçmak, görmezden gelmek ya da dışında kalmak mümkün değildir.

Günümüzde işletmelerin başarılı olabilmesi için, değişime uyum sağlamanın ötesinde değişimi başlatan konumda da olması gerekmektedir.

Değişim yönetimi; örgütün yönetiminin, yapısının ve yeteneklerinin iç ve dış müşterilerin değişen gereksinimleri doğrultusunda sürekli yenilenme sürecidir. Değişim yönetimi sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Değişime karşı ve değişimi zorlayıcı unsurların tespit edilmesi,
- Değişim uygulayıcılarının seçilmesi,
- Değişim planının hazırlanması,
- Değişim stratejilerinin uygulanması,
- Değişimin değerlendirilmesi,
- Değişimin kurumsallaştırılmasıdır.

Değişim, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır. Bu nedenle, bireylerin değişime direnç göstermesi olağan ve beklenen bir sonuçtur.

Değişime karşı oluşacak direncin olumlu etkilerinin olması için, en büyük sorumluluk işletmenin sahibi ve üst düzey yöneticilerine düşmektedir. Değişimin türü, zamanı ve sürecinin işleyişine en uygun yolu benimsemek ve kişileri zorlayarak değişime adapte etmeye çalışmanın ötesinde; çalışanları değişime hazırlamak, muhtemel sonuçlarını çalışanlarla paylaşmak ve uzlaşma yoluyla değişime olan dirençlerini kırmaya çalışmak bu noktada oldukça önemlidir.

## SORU CEVAPLA ÖĞRENELİM

### SORU:

Bilgi nedir?

### CEVAP:

Bilgi, geçmişle bağlantılı bir öğrenme sürecine dayanan, evrensel, objektif, enformasyonun biçimlendirilmiş ve işlenmiş bir sonucu olan, transfer edilebilen ve sorun çözmeye yönelik bir kavramdır.

**SORU:**

Açık bilgi-örtülü bilgi nedir?

**CEVAP:**

Açık bilgi, biçimlendirilen, açıkça belirtilen, herkesçe anlaşılabilen ve gizlenmeyen bilgi, örtülü bilgi ise; açıklanmayan, anlaşılması ve paylaşılması zor olan ve genellikle gizlenen bilgi türüdür.

**SORU:**

Açık bilgi ile örtülü bilgi arasındaki dönüşüm sürecinin aşamaları nelerdir?

**CEVAP:**

Açık bilgi ile örtülü bilgi arasındaki dönüşüm sürecinin aşamaları aşağıda kısaca özetlenmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s.299):

**• Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye**

**(Sosyalizasyon):** Sosyalizasyon, örtülü bilginin bir başkasına örtülü bir biçimde aktarılması şeklinde ifade edilmektedir. Tam olarak, usta-çırak ilişkisi ile açıklanan bu modelde deneyimler, gözlem ve taklit yolu ile kazanılabilir.

**• Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye**

**(Dışsallaştırma):** Örtülü bilginin açıklanması, ifade edilmesi ve kaydedilmesi anlamına gelen bir adımdır. İnşaat teknisyenlerinin geleneksel yöntemlerle ustalarından öğrendikleri bilgileri kaydederek yazılı bir metne dönüştürmesi bu aşamaya örnek olarak verilebilir.

**• Açık Bilgiden Açık Bilgiye**

**(Birleştirme):** Kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kaydedilmesidir. Örneğin, örgütlerde aynı konuda yapılan farklı çalışmaların bir araya getirilerek yeniden kazanılmasıdır.

**• Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye**

**(İçselleştirme):** Açık bilgi işletmenin bütünü içinde paylaşıldıkça, diğer çalışanlar o bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlayacaktır. Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki nesle sistematik hale getirilmeden dağınık olarak aktarılması içselleştirilmeye örnek olarak verilebilir.

**SORU:**

Bilgi yönetimi nedir?

**CEVAP:**

Bilgi yönetimi; bilginin örgütsel amaçlar doğrultusunda, üretilmesi, dağıtılması ve uygulanması sürecidir.

**SORU:**

Bilgi yönetiminin başarısında rol oynayan temel ilkeler nelerdir?

**CEVAP:**

Bilgi yönetiminin başarısında rol oynayan bazı temel ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şunlardır: (Davenport ve Prusak, 1998):

- Bilgi insanların beyinlerinde ortaya çıkar ve

orada yaşar.

- Bilgi paylaşımı güven gerektirir.
- Teknoloji yeni bilgi davranışlarının gelişimini kolaylaştırır.
- Bilgi paylaşımı desteklenmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Yönetimin desteği ve kaynak sağlanması şarttır.
- Bilgi girişimleri bir pilot program ile başlatılmalıdır.
- Girişimi değerlendirmek için niteliksel ve niceliksel ölçümlerini yapmak gerekir.
- Bilgi yaratıcıdır ve beklenmedik yönlerde gelişimi desteklenmelidir.

**SORU:**

Bilginin yönetim sürecinde başarılı bir biçimde yürütülmesi gereken aşamalar nelerdir?

**CEVAP:**

Bilginin yönetim sürecinde aşağıda özetlenen dört aşamanın başarılı bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s.302):

• **Bilginin Geliştirilmesi ve Üretimi:** Bu aşama, yeni yeteneklerin, ürünlerin, fikirlerin ve daha verimli süreçlerin geliştirilmesi sürecidir. Ayrıca örgüte rekabet avantajı sağlayacak örgüt içinde ve dışında varolmayan bilginin üretilmesini de kapsar.

**• Bilginin Saklanması ve**

**Depolanması:** İnsanların ve örgütlerin geçmiş olayları unutabileceği ya da işten ayrılabilceği varsayımıyla; örgütte saklanmaya değer bilginin saklanabileceği ve depolanabileceği, istenildiğinde de kullanıma hazır hale getirilip, ulaşılabilceği altyapı sistemleri kurulmalıdır.

• **Bilginin Paylaşılması:** Bu aşama, örgütte kullanılan ve üretilen önemli bilgilerin tüm örgüt çalışanları tarafından kullanılabilmesine imkan tanımaktadır.

• **Bilginin Kullanımı:** Bilgi tek başına bir rekabet avantajı sağlamaz. Farkı yaratan bilginin kullanımıyla yaratılan iş süreçleri uygulamalarıdır. Bu nedenle bilginin kullanımı önemli bir aşamadır.

**SORU:**

Örgütsel açıdan çatışmanın tanımı nedir?

**CEVAP:**

Örgütsel açıdan çatışma ise, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak ifade edilmektedir (Eren, 2001, s.543).

**SORU:**

Çatışmaya yönelik görüşler nelerdir?

**CEVAP:**

Çatışmaya yönelik bu üç farklı görüş aşağıda kısaca özetlenmiştir (Özkalp ve Kirel, 2010, s.342-343):

• **Geleneksel Görüş:** Çatışma konusunda yapılan

ilk çalışmalar çatışmanın kötü bir durum olduğu üzerindenir. Çatışma olumsuz bir durum olarak tanımlandığı için kaçınılması gerektiği düşünülmüştür.

• **İnsan İlişkileri Yaklaşımı:** Bu yaklaşım, çatışmanın tüm örgüt ve gruplar için doğal bir olgu olduğu görüşündedir. Bu yaklaşımda çatışmanın varlığı kabul edilmekte, çatışmanın ortadan kaldırılamayacağı düşünülmekte ve hatta örgütün performansını olumlu etkilediği ifade edilmektedir.

• **Etkileşimci Görüş:** Bu yaklaşım; uyumlu, barışçıl, işbirlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalacağı görüşüne dayanarak, çatışmayı olumlu göstermektedir. Etkileşimci yaklaşımın en büyük atağı, grubun kendini değerlendirebildiği, iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığın kullanılabildiği bir ortam yaratabileceği düşüncesidir.

**SORU:**

Çatışmanın nedenleri nelerdir?

**CEVAP:**

Çatışmalar çok farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Buna rağmen, kişilerarası ilişkiler, bireyin kişilik, davranış, tutum bileşenleri, işletmelerin örgüt ve yönetim yapısı, iletişim sistemi gibi pek çok unsur çatışmaların önde gelen nedenleri arasında gösterilmektedir. Bu nedenlerden bireysel ve yönetsel nedenler daha çok insan unsuru ile bağlantılı olan nedenlerdir. Örgütsel nedenler ise, iş ve örgüt yapısı gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan nedenlerdir (Topaloğlu ve Avcı, 2008, s.77).

**SORU:**

Çatışma türleri kaç gruba ayrılır?

**CEVAP:**

Çatışma türlerini taraflarına, ortaya çıkış şekline ve niteliğine göre üç grup altında toplamak mümkündür.

**SORU:**

Taraflarına göre çatışmalar kaç gruba ayrılır?

**CEVAP:**

Taraflarına göre çatışmalar; kişinin kendi kendine çatışması şeklinde tanımlanan *iç çatışma*; iki ya da daha fazla kişi arasındaki duygu, düşünce, amaç ve görüş farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıkları ifade eden *kişilerarası çatışma*; genelde kişinin grup amaçlarını ve değerlerini benimsememesinden kaynaklanarak kişiye yapılan baskı nedeniyle ortaya çıkan *kişi ve gruplararası çatışma*; örgüt içinde faaliyet gösteren gruplar arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan yönetilmesi zor anlaşmazlıklar şeklinde ifade edilen *gruplararası çatışma* ve iki veya daha fazla örgüt arasındaki anlaşmazlık ve uyumsuzlukları gösteren *örgütlerarası çatışma* olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

**SORU:**

Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar kaç gruba ayrılır?

**CEVAP:**

Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar ise; uyumsuzluk ve anlaşmazlık ihtimali taşıyan çatışma türü şeklinde tanımlanan *potansiyel çatışma*; taraflararası algı farklılıklarından kaynaklanan *algılanan çatışma* ve gözle görülür bir şekilde eyleme dönüştürülen *açık çatışma* olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

**SORU:**

Niteliğine göre çatışmalar kaç gruba ayrılır?

**CEVAP:**

Niteliğine göre çatışmalar ise; örgütün amaçlarına hizmet eden *fonksiyonel çatışma* ile örgütün amaçlarına ulaşmasına engel yaratan *fonksiyonel olmayan çatışma* olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

**SORU:**

Çatışma yönetiminin amacı nedir?

**CEVAP:**

Çatışma yönetiminin amacı olumlu, yapıcı, barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Karip, 2003:43). Bir diğer tanıma göre çatışma yönetimi, "gerilimin azaltılmasına ve çözümüne dönük davranışlardır" (De Church vd., 2007, s.68).

**SORU:**

Çatışma yönetimi stratejileri nelerdir?

**CEVAP:**

Çatışma yönetimi stratejileri;

- İşbirliği
- Uzlaşma
- Güç Kullanma
- Uyum
- Kaçınma

**SORU:**

Örgütteki farklılıkların kaynaklarına göre farklılık türleri kaç grup altında incelenmiştir?

**CEVAP:**

Örgütteki farklılıkların kaynakları, farklılık türlerini bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grup altında incelemektedir.

• **Bireysel Farklılıklar:** Bireysel farklılıklar; birincil ve ikincil karakteristik özellikler ile kişilik özellikleri olmak üzere kendi içinde üç alt başlığa ayrılmaktadır. Birincil karakteristik özellikler; etnik köken, zeka, fiziksel engel gibi doğuştan gelen içsel unsurları kapsamaktadır. İkincil karakteristik özellikler ise, meslek, kültür, medeni durum, politik inançlar gibi bireylerin sonradan öğrendikleri ve edindikleri sosyal unsurlara dayalı ancak kişi tarafından tercih edilmiş ve

benimsenmiş, öğrenilmiş veya kazanılmış özelliklerdir. Kişilik özellikleri ise, kişiden kişiye göre değişen yetenekler, beceriler ve yaratıcılık gibi kişiye özel karakter özellikleridir.

• **Örgütsel Farklılıklar:** Örgütsel ve yönetsel özellikler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Örgütsel özellikler; mülki yapı farklılıkları (kamu, özel, yabancı, karma sermayeli), hukuki yapı farklılıkları (şahıs ve ticaret işletmeleri) ve fonksiyonel yapı farklılıkları (merkezileşme, formalleşme, karmaşıklık) olarak sıralanabilmektedir. Yönetsel özellikler ise; güç ve otorite kullanımı, liderlik ve yönetim anlayışı olarak sıralanmaktadır.

**SORU:**

Farklılıkların yönetimi ilkeleri nelerdir?

**CEVAP:**

Farklılıkların yönetimi konusunda bir inanç ve değerler sistemi yani bir kurum kültürü oluşturmak isteyen örgütler, bazı ilkelerin benimsenmesini ve ortak bir anlayışın yerleşmesini sağlamalıdır. Bu ilkelerin başlıcaları şunlardır: (Barutçugil, 2004, ss. 230-231):

- Farklılık, başkalarından beklentisi olan, belli bir inanca, tutum ve davranışa sahip olan tüm insanlarla ilgili bir konudur.
- Farklılık; ırk, yaş, milliyet ve cinsiyetten çok daha fazla boyut ifade eden geniş kapsamlı bir olgudur.
- Hiçbir insan şu anda ya da geçmişte varolan farklılıkları nedeniyle suçlanamaz veya aşağılanamaz.
- İnsanların, başkalarına bakış açılarını daraltan ve olayları alışık oldukları biçimde görmelerine neden olan tutucu, dogmatik, katı, duyarsız tutum ve davranışlarından kurtulmaları gerekmektedir. Sağlıklı ve sürekli iş ve insan ilişkileri ancak bu şekilde sağlanmaktadır.
- İnsanlar genellikle kendilerine benzeyenlerin yanında rahat eder ve onlara güvenirlir. Ancak farklı insanları tanıdıkça onlardan yeni şeyler öğrenirler, güven alanları genişler ve kişisel güçleri artar.

**SORU:**

Farklılık yönetiminin temel amaçları nelerdir?

**CEVAP:**

Farklılık yönetiminin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Özgener, 2009, s.292):

- Dönüşüm gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayan yetenekli ve farklı işgücü oluşturmak ve onları işletmede tutmak,
- Tüm işgörenlerin potansiyellerini geliştirmesine fırsat vererek, misyonu başarmaya azami düzeyde katkıda bulunmasını sağlayacak bir iş ortamı yaratmak,
- İşyerinde tüm işgörenlerin getirdiği zengin bakış

açılarını kucaklamak ve tüm işgörenlere saygı duymak,

- Farklılıkları bir maliyet unsuru olarak değil, kazancı artırıcı bir unsur olarak görmek,
- Ekiplerin ve bölümlerin işlerini koordineli olarak yapmalarını ve iyileştirmelerini sağlayacak bir örgüt yapısı oluşturmak,
- Amaçları destekleyici fırsatları doğru bir şekilde sunmak ve gelişmeye engel teşkil eden unsurları ortadan kaldırmak,
- Farklılıklara değer veren bir örgütün oluşturulmasında kilit rolü oynayacak farklılık liderliğini geliştirmek,
- Çeşitlilik anlamında toplumun her kesiminden gelen işgücüne ve tüm paydaşlara (hissedarlar, müşteriler, temsilciler vb.) farklılıkların yönetimi konusunda işletmenin mesajını iletmek.

**SORU:**

Krizleri rutin ortamdaki ayıran özellikler nelerdir?

**CEVAP:**

Krizleri rutin ortamdaki ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Tüz, 2004a, s.12):

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi bir müdahale gerektirir.
- Krizler kritik ve tehdit edicidirler. Baskı, güvenlikten yoksunluk, belirsizlik, endişe ve panik gibi pek çok faktörü birarada barındırabilirler.
- Bazı krizler yüzeye çıkıncaya kadar uzun bir süre geçer. Bazı krizler ise ansızın ortaya çıkar.
- Krizler örgütle ilgili üçüncü kişileri de (yönetici, işgören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizler çözümlenirken tekrar ortaya çıkabilirler.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir, fırsatlar grubuna dönüşebilir.

**SORU:**

Krizi yol açan faktörler nelerdir?

**CEVAP:**

Krizi yol açan faktörleri temelde işletme dışı ve işletme içi çevre faktörleri olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

**SORU:**

Kriz yönetiminin temel özellikleri nelerdir?

**CEVAP:**

Kriz yönetiminin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özalp, 2010, ss.459-460) :

- Kriz yönetiminin temel amacı krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı birtakım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler yaratmaktır.
- Karar vericilerin algılama yapıları kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri

önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir.

- Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli denemesi ve gözden geçirilmesi gerekir.
- Kriz yönetimindeki başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Başarılı bir kriz yönetimi yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir.
- Kriz yönetimi, önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir.
- İletişim, düzenleme, kontrol, maliyet, kültür, durumsallık planlaması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağıllığı gibi faktörler kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır.
- Kriz yönetimi stratejik yönetim alanına girmektedir. Çünkü krizler stratejik hedefleri de tehlikeye sokmaktadır.
- Kriz yönetim ekiplerine hem fiziksel hem de ruhsal eğitim verilmelidir.

## **SORU:**

İtibar ile iç içe geçmiş kavram olan kimlik ve imajın tanımı nedir?

## **CEVAP:**

İtibar ile iç içe geçmiş iki kavram kimlik ve imajdır. Kimlik örgütün kendisi ile ilgili algılamalarından oluşurken, imaj örgüt dışında yer alan paydaşların örgüt ile ilgili algılamalarından oluşmaktadır.

## **SORU:**

Kurumsal itibar kaç aşamalı bir süreç halinde yönetilmektedir?

## **CEVAP:**

Kurumsal itibar üç aşamalı bir süreç halinde yönetilmektedir. Bu süreçler aşağıda kısaca özetlenmiştir (Çiftçioğlu, 2009, 73):

- **Mevcut Durumun Teşhis Edilmesi:** Bu aşamada işletmeler mevcut kurumsal kimlik, imaj ve itibarlarını teşhis etmekte yani mevcut paydaşlarının gözündeki itibar algılarını ortaya koymaktadırlar.
- **Gelecek Durumun Belirlenmesi:** Bu aşamada işletmeler stratejik analiz yaparak işletme için arzulanan gelecek itibar değerini, rakip işletmelerin durumlarını göz önünde bulundurarak belirlemektedirler.
- **Değişimin Yönetilmesi:** Bu son aşamada ise arzu edilen gelecek itibarına ulaşmak için yapılacak faaliyetler belirlenmekte ve uygulamaya geçirilmektedir.

## **SORU:**

Risk nedir?

## **CEVAP:**

Kökeni Fransızca olan **risk** kavramı; hasar, kayıp, tehlike, zarar bazen de fırsat ve kazanç olarak ifade edilir.

## **SORU:**

Risk'in geleneksel ve yeni bakış açısıyla karşılaştırmalı analizi nasıldır?

## **CEVAP:**

### **GELENEKSEL BAKIŞ AÇISI**

- Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.
- Risk örgütsel bölümlerde yönetilir.
- Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere delege edilir.
- Risk ölçümü subjektiftir. Risk ölçülebilir.
- Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur.
- Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.

### **YENİ BAKIŞ AÇISI**

- Risk bir fırsattır.
- Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
- Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir.
- Risk ölçülebilir.
- Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.
- Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

## **SORU:**

İşletmelerde oluşabilecek risk çeşitleri nelerdir?

## **CEVAP:**

İşletmelerde oluşabilecek risk çeşitlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Balıkcı, 2009):

- Sosyal riskler (hırsızlık, kaza, sosyal eylemler vb.)
- Doğa riskleri (yangın, deprem, sel gibi doğa olayları)
- Ekonomik riskler (kriz, devalüasyon, enflasyon v.b.)
- Maliyet riskleri (işletmenin tüm faaliyetleriyle ilgili oluşabilecek maliyete dayalı riskler: fiyatlandırma, işlem maliyetleri vb.)
- Süreçlerle ilgili riskler (işletmenin süreç bileşenlerine ait riskler: insan, makine vb.)
- Ürün riskleri (kullanılabilirlik, etkinlik, güvenlik vb.)
- Yönetim kararlarına dair riskler (yatırım riski, finansal risk, yanlış karar riski vb.)

## **SORU:**

Etkili risk yönetimi becerisinin gözlenebilen sonuçları nelerdir?

## **CEVAP:**

Etkili risk yönetimi becerisinin gözlenebilen sonuçlarını ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Drew, 2007, s. 19):

- İşletme süreçlerinin yönetiminde bulunan tüm

kademelerde riskin daha iyi şekilde anlaşılması sağlanır.

- Risk ölçümü ve raporlanması sadece risk yönetimi alanında değil, kriz yönetim etkinliklerinde de yönetimin planlama, uygulama, kontrol ve eylemlerini güçlendirir.

- Pek çok girişimde iyi yönetim daha yüksek müşteri güveni ve doyumuna yol açacak şekilde faaliyetlerin etkinliğini artırır.

- İşletmenin kurumsal yönetimi ve sonuç alma becerisine dair paydaşların güveni artar.

## **SORU:**

Markanın temel özellikleri nedir?

## **CEVAP:**

Markanın temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Taşkın, 2007, s.7-8):

- Marka, işletmenin ürününü rakiplerinin ürünlerinden farklılaştırmayı sağlar.

- Marka ile müşterilerin ürün ve onun performansı hakkındaki algıları ve hissettikleri ortaya çıkar. Marka, işletmeler ile müşteriler arasında bir bağ kurulmasına yardımcı olur.

- Marka sadece somut bir ürünü diğer ürünlerden ayırt etmek ve bir hizmeti farklılaştırmak için kullanılmaz. Ünlü bir sanatçı, siyaset adamı, bir şehir veya bir ülke de "marka" olabilir.

- Marka, yalnız bir tescil belgesi değildir. Aynı zamanda, üretici tarafından müşteriye verilmiş düzenli kalite ve performans sözüdür.

- Marka, ürün ve hizmetlere değer katar. Bu değer; markanın kullanılması ile elde edilen tecrübeler, yakınlık/aşinalık, güvenilirlik ve risk azaltma şeklindedir.

- Marka hem fiziksel hem de algısalıdır. Markanın fiziksel yönü, süpermarketlerin raflarında ya da hizmetin ulaştırılması sırasında kolaylıkla görülebilir ve bulunabilir olmasıdır. Markanın algısal yönü ise psikolojiktir ve müşterinin aklında yer almasıyla ilgilidir.

- Markalar hayat seyrine sahip değildir. Ürünler, hayat seyirleri boyunca hareket ederken, markalar bunu yaşamazlar.

- Marka, müşteri karar verme sürecini basitleştiren ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilen bir birimdir.

- Marka, üretici ile müşteri arasındaki bağlantı noktasıdır. Bu nedenle, marka sadece ürünü rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla kullanılmaz. Markalama bütün pazarlama karmasını içerir ve bu nedenle pazarlamanın odak noktasını oluşturur.

## **SORU:**

Marka ile ilgili temel kavramlar nelerdir?

## **CEVAP:**

Marka ile ilgili temel bazı kavramlar şunlardır:

- Marka Farkındalığı

- Marka İmajı
- Marka Kimliği
- Marka Çağrışımları
- Marka Denkliği
- Marka Sadakati
- Algılanan Kalite

## **SORU:**

Marka yönetiminin sağladığı yararlar nelerdir?

## **CEVAP:**

Marka yönetiminin sağladığı yararları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Taşkın, 2007, s.247):

- Ürüne ilişkin bilgileri taşır, ürün-tüketici iletişimini sağlar.

- Ürünler arasında belirgin farklılıklar oluşturur, ürünün kişiselleştirilmesine yardımcı olur.

- Marka bağımlılığı yaratarak sabit bir tüketici grubuna sahip olma şansı verir.

- Yasal avantaj sağlar.

- Tüketiciyi korur, satın almada kolaylık ve uyum sağlar.

- Tanınmış bir pazarda imajı kuvvetli bir marka ile yeni ürün sunumunu kolaylaştırır.

- Kurum imajı oluşturulmasına ve işletmenin devamlılığına katkıda bulunur.

- Karlı bir hedef pazar oluşturulmasına yardım eder.

- Tanıtım çalışmalarına yardımcı olur.

- Aynı markaya ait diğer ürünlerin satın alınmasını kolaylaştırır.

## **SORU:**

Bireylerin strese tepkisi kaç aşamadan oluşur?

## **CEVAP:**

Stresle ilgili önemli çalışmalar yapan Hans Selye, bireylerin (organizmanın) strese tepkisinin üç aşamada geliştiğini belirtmiştir. Bu aşamalar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, 301-302):

- **Alarm Aşaması:** Bireylerin dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı ilk durumdur. Bu aşamada; göz bebekleri genişler, yüz solar, kalp atışları hızlanır, damarlar büzülür, soğuk ter boşalır, kan şekeri yükselir, mide asit salgılaması artar. Birey, istenmeyen koşuldan ya kaçacak ya da mücadeleye edecektir. Stres faktörü ortadan kalkarsa gevşeme, uyku, sindirim gibi durumlarla vücudun yavaşlaması görülür. Stres durumu devam ederse direnme aşamasına geçilir.

- **Direnme Aşaması:** Stres verici koşullara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşur. Bu durumda bireylerin alarm tepkisi sırasındaki belirtileri ortadan kalkar. Direnç döneminde vücudun direnci normalin üzerindedir. Birey direnç gösteriyorsa stresi yenebilir, aksi takdirde yoğun ve sürekli gerilim, bireyin savunmasını zayıflatır ve tükenme aşamasını

getirir.

• **Tükenme Aşaması:** Stres uzun süreli olursa uyum içinde vücudun kapasitesi tükenir, savunması azalır ve birtakım hastalıklar ortaya çıkar. Selye'ye göre aşırı stres yaşam süresini kısaltır.

**SORU:**

Değişim türleri nelerdir?

**CEVAP:**

Değişim olayını daha yakından anlayabilmek ve yönetebilmek için, değişim ile ilgili sınıflandırmaları incelemek gerekmektedir. Başlıca değişim türlerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Koçel, 2011, ss. 673-674):

- Planlı ve Plansız Değişim
- Makro ve Mikro Değişim
- Zamana Yayılmış ve Ani Değişim
- Proaktif (öngörücü) ve Reaktif (tepkiyel) Değişim
- Geniş Kapsamlı veya Dar Kapsamlı Değişim
- Aktif ve Pasif Değişim
- İyileştirme Şeklinde Adım Adım ve Radikal (Köklü) Değişim

**SORU:**

Değişim yönetimi sürecinin aşamaları nelerdir?

**CEVAP:**

Değişim yönetimi sürecinin aşamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Saruhan ve Yıldız, 2009, s.304):

- Değişime karşı ve değişimi zorlayıcı unsurların tespit edilmesi,
- Değişim uygulayıcılarının seçilmesi,
- Değişim planının hazırlanması,
- Değişim stratejilerinin uygulanması,
- Değişimin değerlendirilmesi,
- Değişimin kurumsallaştırılmasıdır.

**SORU:**

Değişime olan direnci kırmada kullanılan yöntemler nelerdir?

**CEVAP:**

Değişime olan direnci kırmada en çok kullanılan yolları ve buna ait örnekleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2010, ss. 450-452):

- Eğitim ve İletişim: Açık bir iletişim ortamı oluşturmak, buna yönelik bilinç oluşturmak amacıyla eğitim programları düzenlenmek.
- Katılım Sağlama: Değişimi çalışanlarla birlikte, onların katılımıyla sağlamaya çalışılmak.
- Kolaylaştırma ve Destek: Duygusal destek sağlamak. Çalışanların sorunlarına ilgi göstermek ve belirgin sorunlara ilişkin özel eğitim vermek.
- Tartışma ve Uzlaşma: İş anlaşmaları yapmak,

karşılıklı amaç belirleme oturumları düzenlemek.

- Manipülasyon ve Birliktelik: Direnç gösteren gruplarla, örneğin, sendika yöneticileriyle toplantılar yapmak ve onlara sorumluluk vermek.
- Zorlama: Çalışanları değişime zorlamak için cezalandırmak ve işten çıkarmaya yönelik tehditler yapmak.

## ARA SINAVDA NELER GELDİ? NELER GELEBİLİR?

1.Soru

Yöneticinin karar verme, emir verme ve kaynak tahsisinde sahip olduğu resmi ve yasal haklar olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A  
Planlama
- B  
Kontrol
- C  
Yetki**
- D  
Örgütlenme
- E  
Koordinasyon

2.Soru

- İşletme misyon ve vizyonunun açıklanması
  - Alternatifler arasından seçim yapılması
  - Varsayımların belirlenmesi
  - İşletmenin amaçlarına ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi
  - İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
- Planlama sürecinin aşamaları nasıl sıralanmalıdır?

- A  
I, II, III, IV ve V
- B  
I, V, III, II ve IV
- C  
I, V, III, IV ve II
- D  
I, III, II, IV ve V
- E  
II, III, IV, I ve V

**Yanıt Açıklaması:**

Planlama fonksiyonunu bir süreç olarak ele alduğumuzda bu süreci oluşturan aşamaları aşağıda belirtildiği gibi sıralayabiliriz :

- İşletme misyon ve vizyonunun açıklanması •
- İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi •
- Varsayımların belirlenmesi • İşletmenin amaçlarına ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi
- Alternatifler arasından seçim yapılması

3.Soru

“Yeni bir yönetici asistanı almak ve eğitmek” ifadesi aşağıdaki amaçlardan hangisi için bir örnek teşkil eder?

- A  
Misyona
- B  
Hem stratejik hem de taktik
- C  
Stratejik
- D  
Fonksiyonel**
- E  
Taktik

4.Soru

Aşağıdakilerden hangisi Sosyo-Teknik Sistem Teorisi'ne ilişkin doğru bir ifade **değildir**?

- A  
Sosyo-teknik sistem teorisinin gelişiminde katkısı bulunan araştırmacılar Trist ve Bamfort ile Emery'dir.
- B  
Örgütün başarısı, her bir alt sistemin diğer alt sistemlerle ve bütünle entegre olarak çalışmasıyla mümkündür.
- C  
Matris ve ağ (network) yapılar gibi örgüt yapılarının felsefeleri ile birbirine zıttır.
- D  
Kendi kendini yöneten sistemler ve karmaşıklık teorilerinin temel düşüncesini oluşturur.
- E  
Örgütün daha verimli olabilmesi ve iyi çıktılar üretebilmesi için sosyo-teknik sistemin optimizasyonu önemlidir.

#### Yanıt Açıklaması:

Sosyo-Teknik Sistem Teorisi, modern yönetim konularından kendi kendini yöneten sistemler ve karmaşıklık teorilerinin temel düşüncesidir. Ayrıca sosyo-teknik sistem düşüncesi matris ve ağ (network) yapılar gibi örgüt yapılarının temel felsefesini de oluşturmaktadır. Doğru cevap C seçeneğidir.

5.Soru

Max Weber akılcı-yasal örgütü ne olarak adlandırmıştır?

- A  
Kurumsal
- B  
Bürokrasi
- C  
Klasik
- D  
Geleneksel
- E  
Karizmatik

#### Yanıt Açıklaması:

Max Weber örgütleri; karizmatik, geleneksel ve akılcı-yasal olmak üzere üçlü bir sınıflandırma yaparak analiz etmekte ve akılcı-yasal örgütü “bürokrasi” olarak adlandırmaktadır.

6.Soru

İşletmenin gelecekte kendini görmek istediği yeri ifade eden bildirge aşağıdakilerden hangisidir?

- A  
Misyona
- B  
Vizyon
- C  
Plan
- D  
Strateji
- E  
Bütçe

#### Yanıt Açıklaması:

Gelecek öngörüsünün somut ifadelerle açıklanması, işletmelerin vizyonunu gösterir.

7.Soru

Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin doğa, sermaye, emek ve teknoloji gibi üretim faktörlerini bir araya getirmesini sağlar?

- A  
Yetkinlik
- B  
Taktik
- C  
Yetki
- D  
Girişimcilik ruhu
- E  
İlke

## Yanıt Açıklaması:

Girişimcinin sözlük anlamı "girişimde bulunan, girişen"dir. Günlük konuşma dilinde bu kelimenin "becerikli, atılgan, iş bilen, iş adamı, tuttuğunu koparan" olarak da kullanıldığı görülmektedir. İşletme bilimi açısından girişimci kavramı, "sermayesini kâr elde etmek amacıyla ortaya koyan ve üretim faktörlerini bir araya getirerek belirli bir mal ve/veya hizmeti üretmek ve/veya pazarlamak riskini üstlenen kişi" olarak tanımlanır. Dolayısıyla, girişimcinin en önemli özelliği girişimcilik ruhuna sahip olmasıdır.

8.Soru

"Geleceği görebilme, gelecekle ilgili amaç belirleme" hangi işletme kavramının tanımıdır?

A  
Misyon

**B  
Vizyon**

C  
Stratejik amaçlar

D  
Girişimcilik

E  
Verimlilik

9.Soru

Aşağıdakilerden hangisi yönetimin unsurlarından (işlevleri) birisidir?

A  
Verimlilik

B  
Etkinlik

C  
İktisadilik

D  
Kaynaklar

**E  
Koordinasyon**

10.Soru

Kapsamlı bir dizi faaliyet için tasarlanan tek kullanımlık planlara ne isim verilir?

A  
Stratejik plan

B  
Taktik

C  
Bütçe

**D  
Program**

E

Politika

11.Soru

Bir işletme organizasyonunda belirlenen bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla anlatan tek kullanımlık bir plana ne ad verilir?

A

Bütçe

B

Program

C

Proje

D

Politika

E

Düzenleme

## Yanıt Açıklaması:

### Tek Kullanımlık Planlar

**Bütçe**, bir işletme organizasyonunda belirlenen bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla anlatan tek kullanımlık bir plandır.

12.Soru

X ve Y Tipi Yönetici Modeli hangi bilim adamına aittir?

A

Douglas McGregor

B

Elton Mayo

C

C. Northcote Parkinson

D

Alvin W. Gouldner

E

Arnold Tannenbaum

## Yanıt Açıklaması:

Douglas McGregor (1906-1964), sosyal psikoloji alanında pek çok araştırma yönetmiş olan bir akademisyendir. Antioch Koleji'nin rektörlüğünü yapmış olması ve üniversitedeki yöneticilerin yönetsel eylemleriyle ilgili gözlemleri "X ve Y Kuramı" olarak adlandırdığı varsayımlarının oluşmasına katkıda bulunmuştur.

13.Soru

Fayol'un yönetim öğretisi (doktrini) kaç ilkeye dayanmaktadır?

A

5

B

16

C

7  
D  
14  
E  
8

## Yanıt Açıklaması:

Fayol'un yönetim öğretisi (doktrini) **on dört** ilkeye dayanmaktadır ve bu ilkeler işletmede "iyi bir yönetimin" gerçekleştirilebilmesi için gereklidir. Bu ilkeler doğrultusunda ilk kez Fayol tarafından yönetsel faaliyetin kuramsal bir analizi yapılmıştır.

14.Soru

Aşağıdakilerden hangisi üst düzey yöneticilerde en fazla bulunması gereken yetkinliktir?

- A  
Finansal yetkinlik
- B  
Beşeri yetkinlik
- C  
Temsil etme yetkinliği

**D  
Kavramsal yetkinlik**

- E  
Teknik yetkinlik

15.Soru

"Amaçlara göre yönetim" kavramını geliştirerek Taylor'un görüşlerine katkıda bulunan araştırmacı kimdir?

- A  
Henri Fayol
- B  
Peter F. Drucker
- C  
Max Weber
- D  
Alfred P. Sloan
- E  
Henry L. Gantt

16.Soru

- Bugünden gelecek ile ilgili kararların alınmasıdır. Bir kararlar toplamıdır.
- Planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretlerdir. Bu bakımdan bir süreçtir.
- Bir işletme organizasyonunda varılmak istenen son noktadır.

Yukarıda açıklamaları verilen kavramlar hangi seçenekte doğru sırasıyla verilmiştir?

A

- Plan – Planlama – Amaç
- B  
Plan – Amaç – Planlama
- C  
Amaç – Plan – Planlama
- D  
Plan – Planlama – Hedef
- E  
Hedef – Plan – Planlama

## Yanıt Açıklaması:

Plan, bugünden gelecek ile ilgili kararların alınmasıdır. Bir kararlar toplamıdır.

Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretlerdir. Bu bakımdan planlama bir süreçtir. Amaç, bir işletme organizasyonunda varılmak istenen son noktadır.

17.Soru

- I. Amacın belirlenmesi
- II. Verimlilik, etkinlik, iktisadilik
- III. İşbirliğinin sağlanması

Yukarıdaki üç özelliği birden sağlama yönetimin nasıl bir eylem olduğunu göstermektedir?

- A  
Hümanist
- B  
Hayalci
- C  
İşlevsel
- D  
Rasyonel
- E  
Modernist

## Yanıt Açıklaması:

Değişik bakış açılarına göre yapılan tanımlar yönetimin anlamına "boyut ya da derinlik" kazandırdıkları için önemlidir. Ancak her bakış açısında üç temel özellik öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi "amaçlara ulaşmak", ikincisi "verimlilik, etkinlik ve iktisadilik", üçüncüsü ise "işbirliğinin sağlanması"dır. Yönetimin bu üç temel özelliği "rasyonellik (akılcılık) ölçütleri" olarak adlandırılmakta ve yönetimin akıl ve bilime dayanan bir eylem olmasının önemini vurgulamaktadır.

18.Soru

İlk girişimciler kimlerdir?

- A  
Ticarette uğraşanlar

B  
Köylüler

C  
Tüccarlar

D  
Zanaatkarlar

E  
Sanatçılar

## Yanıt Açıklaması:

İlk girişimciler toprak sahiplerinin yanında kısmen kendileri için çalışan ve üretimden pay alan köylülerdir.

19.Soru

Aşağıdakilerden hangisi somut sermaye unsurlarından biri **değildir**?

A  
Alacaklar

B  
Makinalar

C  
Binalar

D  
Hammaddeler

E  
Lisanslar

## Yanıt Açıklaması:

### Girişimci ve Yönetici Arasındaki Fark

İşletme biliminde sermaye kavramıyla üretimde kullanılan bütün maddi ve maddi olmayan değerler belirtilmektedir. Bu bağlamda; nakit para, alacaklar, makinalar, binalar, hammaddeler, malzemeler maddi (somut) sermaye unsurları olarak adlandırılır. Markalar, patentler, ihtira beratları, lisanslar, iştirakler ise maddi olmayan (soyut) sermaye unsurları olarak adlandırılır.

20.Soru

Aşağıdakilerden hangisi Argyris'in çocukluktan olgunluğa doğru gelişimin aşamalarının özelliklerinden değildir?

A  
Çocuk edilgenliğinden yetişkin etkenliğine

B  
Bağımlılıktan görece bağımsızlığa

C  
İkincil sosyal konumdan eşit ya da üstün sosyal

konum

D  
Kapsamlı bakış açısından yüzeysel bakış açısına

E  
Kendini bilememe durumundan kendini bilme ve özdenetime

## Yanıt Açıklaması:

Argyris, geliştirdiği "Olgunlaşma Modeli" doğrultusunda, örgüt çalışanlarının çocuksu davranışlar gösterdiklerini ve erişkin bir birey gibi davranmadıklarını söylemekte ve bunda asıl suçlunun, pasif ve kendilerine mutlak bağımlı ast'lar isteyen yöneticiler olduğunu söylemektedir. Başka deyişle, ast'lar olgunlaşmamış bir birey olarak kalmaya yöneticiler tarafından zorlanmaktadır.

1.Soru

Aşağıdaki seçeneklerden hangisi diğerlerine göre daha kapalı bir sistemdir?

A  
Üniversiteler

B  
Spor Kulüpleri

C  
Dernekler

D  
Ülkeler

E  
Kadavralar

**Yanıt Açıklaması:** e şıkkı dışındaki tüm seçenekler çevreleri ile iletişim içerisinde olan girdileri çıktıları ve süreçleri olan açık sistemlerdir.

2.Soru

Aşağıdakilerden hangisi fonksiyonel amaçların belirlenmesinden sorumlu yöneticilerdir?

A  
İşletme sahibi

B  
Yönetim kurulu başkanı

C  
Genel müdür

**D  
Bölüm yöneticileri**

E  
Üst düzey yöneticiler

3.Soru

## İŞLETME YÖNETİMİ

Aşağıdakilerden hangisi hiyerarşik açıdan yönetici kategorisine girer?

- A Genel yönetici
- B Proje yöneticisi
- C Alt düzey yönetici
- D Vicdan sahibi yönetici
- E Ambisyon sahibi yönetici

**Yanıt Açıklaması:**

*Alt düzey yönetici hiyerarşik açıdan yönetici kategorisine girer.*

4.Soru

İşletmedeki çalışanlara davranışlarında ve yapacakları işlerde yol gösteren genel davranış planına ne ad verilir?

- A politika
- B prosedür
- C süreç
- D proje
- E kural

**Yanıt Açıklaması:**

Politika, belirli bir problem ya da durum karşısında organizasyonun verdiği genel cevabı belirler. Bir başka deyişle işletmedeki çalışanlara davranışlarında ve yapacakları işlerde yol gösteren genel davranış planıdır.

5.Soru

Klasik ve Neo Klasik yönetim yaklaşımlarına getirilen eleştiriler, Modern Yönetim düşüncesinin ortaya atılmasına neden olmuştur. Aşağıdaki düşünürlerden hangisi Klasik ve Neo Klasik yönetim yaklaşımlarını ortaya atan düşünürlerden biri değildir?

- A Fredric Taylor
- B

- Henry Fayol
- C Max Weber
- D Chester Barnard
- E F. Herzberg

**Yanıt Açıklaması:** Chester Barnard sistem yaklaşımı konusunda modern düşünceye katkı yapmıştır.

6.Soru

Aşağıdakilerden hangisi tek kullanımlık bir plandır?

- A Kurallar
- B Proje
- C Politika
- D Prosedür
- E Düzenlemeler

**Yanıt Açıklaması:**

Projeler hariç diğer seçeneklerdeki tüm yanıtlar sürekli planlar kapsamındadır. Bu nedenle doğru cevap B seçeneğidir.

7.Soru

Yönetim faaliyeti aşağıdaki fonksiyonlardan hangisi ile başlar?

- A Planlama**
- B Kontrol
- C Yönelme
- D Örgütlenme
- E Koordinasyon

8.Soru

Yöneticinin iç ve dış temasları doğrultusunda bilgi sağlayabileceği bir ağ oluşturduğu rol aşağıdakilerden hangisidir?

- A İlişki rolü

- B  
Temsilcilik rolü
- C  
Yayma/duyurma rolü
- D  
Sorun çözen rolü
- E  
Müzakereci rolü

## Yanıt Açıklaması:

İlişki (Liaison) rolünde yönetici, kendi çalışma arkadaşları ve örgüt dışındaki kişiler arasında yer alarak bilgi kaynakları oluşturmaktadır ve iletişim merkezi görevini üstlenmektedir. Başka deyişle, yönetici iç ve dış temasları doğrultusunda bilgi sağlayabileceği bir ağ oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticiler ilişki rolünü bilgi elde etmek için kullanırken, orta düzey yöneticiler bu rolü günlük iş akışının sağlanmasında kullanmaktadır.

9.Soru

İşletmenin amaçları belirlenirken dikkat edilmesi gereken ifadelerden biri değildir?

- A  
Ölçülebilir olmalı
- B  
Gerçekçi olmalı
- C  
Spesifik olmalı
- D  
Başarılabılır olmalı
- E  
Zaman sınırı olmamalı

## Yanıt Açıklaması:

Amaçlar belirlenirken; spesifik, ölçülebilir, başarılabılır, gerçekçi ve zamanla sınırlı olmalıdır.

10.Soru

Araştırma sonucunda belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde, düşük olduğu çevrelere kıyasla .... ve ..... yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Lawrence ve Lorsch'un araştırma sonuçlarıyla ilgili yukarıda verilmiş ifade seçeneklerden hangisi ile tamamlanırsa doğru olur?

A

- örgütsel farklılaşmanın ve değişim hızının
- B  
değişim hızının ve bütünleşmenin
- C  
örgütsel farklılaşmanın ve bütünleşmenin
- D  
karşılıklı ilişkilerin gücünün ve bütünleşmenin
- E  
değişim hızının ve karşılıklı ilişkilerin gücünün

## Yanıt Açıklaması:

Lawrence ve Lorsch, araştırma sonucunda belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde belirsizliğin düşük olduğu çevrelere kıyasla örgütsel farklılaşmanın ve bütünleşmenin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Doğru cevap C seçeneğidir.

11.Soru

İşletmenin misyonu doğrultusunda üst yöneticiler tarafından belirlenen amaçlar aşağıdakilerden hangisidir?

- A  
Vizyon
- B  
Stratejik amaçlar**
- C  
Fonksiyonel amaçlar
- D  
Taktik amaçlar
- E  
Bölüm amaçları

12.Soru

Temelinde olguların nasıl sınıflandırıldığı sorusuna bağlı olarak ilerleyen yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?

- A  
Rastsal Sistem
- B  
Birleşme
- C  
Sistem hiyerarşisi
- D  
Fuzzy mantık
- E  
Kaos teorisi

## Yanıt Açıklaması:

Sistem yaklaşımı günümüzde kaos teorisi, fuzzy mantık gibi yaklaşımların da temel düşüncesidir. Kaos teorisi, bir sistemin rastlantısal olarak görülen bileşenlerini modellemeye çalışmaktadır. Fuzzy mantık ise temelinde olguların nasıl

sınıflandırıldığı sorusuna bağlı olarak ilerlemektedir.

13.Soru

Satış yöneticisi, satın alma yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisi, sorumluluklarına açısından yönetici sınıflandırmasına göre hangi seçenekte yer alan gruba girer?

- A Genel yönetici
- B Fonksiyonel yönetici
- C Proje yöneticisi
- D Üst düzey yönetici
- E Alt düzey yönetici

#### Yanıt Açıklaması:

Satış yöneticisinin, satın alma yöneticisinin ve insan kaynakları yöneticisinin çalışma alanı, yetki ve sorumlulukları ilgili olduğu fonksiyonla sınırlıdır. İşletmenin bir fonksiyonundan (bölümünden) sorumlu olan yöneticilere fonksiyonel yönetici denir.

14.Soru

İşletme organizasyonlarında misyon ile planlama fonksiyonunu ilişkisi hakkında aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?

- A İlk önce işletmenin amaçları belirlenmelidir.
- B İşletme amaçları işletmenin misyonu için bir rehberdir.
- C Misyon, fonksiyonel planların hemen ardından belirlenir.
- D Planlama faaliyetini gerçekleştirmek için ilk önce işletmenin misyonu belirlenmelidir.
- E Misyon ve planlama birbirinden bağımsızdır.

#### Yanıt Açıklaması:

İşletmelerde planlama faaliyetini gerçekleştirmek için ilk önce işletmenin misyonu belirlenmeli ve daha sonra da farklı hiyerarşik basamaklarda belirlenen farklı amaçlar (stratejik, taktik ve fonksiyonel) doğrultusunda farklı hiyerarşik düzeyler de planlama faaliyetlerine gidilmelidir.

15.Soru

Bir işletmede organize olamama veya kararları verecek doğru bilgilere erişememeye ne ad verilir?

- A Entropi

- B Sinerji
- C Enerji
- D Düzensizlik
- E Düzen

#### Yanıt Açıklaması:

Bir işletmede düzensizlik, organize olamama veya kararları verecek doğru bilgilere erişememe şeklinde olabilir. Doğru cevap D seçeneğidir.

16.Soru

Aşağıdakilerden hangisi örgüt ile çevre ilişkisini inceleyen araştırmalardan biri değildir?

- A Duncan'ın araştırması
- B Burns-Stalker'in araştırması
- C Lawrence-Lorsch'un araştırması
- D Emery-Trist'in araştırması

E

**Woodward'un araştırması**

17.Soru

I. İşletme misyon ve vizyonunun belirlenmesi II. Amaçlara ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi III. Varsayımların belirlenmesi IV. İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi V. Alternatifler arasından seçim yapılması Planlama sürecinin sıralanması hangisidir?

- A I, IV, II, III, V
- B III, V, II, IV, I
- C V, III, IV, I, II
- D I, IV, III, II, V
- E II, IV, V, I, III

#### Yanıt Açıklaması:

Planlama fonksiyonunu bir süreç olarak ele aldığımızda bu süreci oluşturan aşamaları şu

şekilde sıralayabiliriz : • İşletme misyon ve vizyonunun açıklanması • İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi • Varsayımların belirlenmesi • İşletmenin amaçlarına ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi • Alternatifler arasından seçim yapılması.

18.Soru

Çevresiyle hiçbir girdi ve çıktı alışverişi olmayan sistemlere ne ad verilir?

- A Açık sistemler
- B Gelişmiş sistemler
- C Az gelişmiş sistemler
- D Kapalı sistemler
- E Organize sistemler

#### Yanıt Açıklaması:

Çevresiyle hiçbir girdi ve çıktı alışverişi olmayan sistemlere kapalı sistemler adı verilir.

19.Soru

Ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin gibi sorulara cevap aranan yönetimin işlevi aşağıdakilerden hangisidir?

- A Örgütlenme
- B Planlama
- C Koordinasyon
- D Kontrol
- E Yönelme

#### Yanıt Açıklaması:

Ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin gibi sorulara cevap aranan yönetimin işlevi planlamadır. Bu sorulara cevap bulunduğu işletmenin planları ortaya çıkar. Doğru cevap B seçeneğidir.

20.Soru

Amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli, daha açık, ölçülebilir, somut, sayısal aşamaları ifade eden durum tanımı aşağıdaki kavramlardan hangisidir?

- A Vizyon

- B Plan

**C Hedef**

- D Sorumluluk

- E Sentez

1.Soru

Mekanik ve Organik örgüt yapısı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğru değildir?

- A Mekanik örgüt yapısı hiyerarşik ve merkezidir
- B Mekanik örgütte Bireysel uzmanlaşma söz konusudur, yani uzmanlaşma bireye yöneliktir.
- C Mekanik örgüt yapısında yüksek derecede standardizasyonlaşma çabası ve dolayısıyla formalizasyon düzeyi söz konusudur
- D Mekanik örgüt yapısı esnektir ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlar
- E Mekanik örgüt yapısı çok sayıda yönetim ilkesinin katı ve değişmez özellikte olduğu bir yapıdır

#### Yanıt Açıklaması:

Mekanik örgüt yapısı hiyerarşik ve merkezidir. Mekanik örgütte Bireysel uzmanlaşma söz konusudur, yani uzmanlaşma bireye yöneliktir. Mekanik örgüt yapısında yüksek derecede standardizasyonlaşma çabası ve dolayısıyla formalizasyon düzeyi söz konusudur. Mekanik örgüt yapısı çok sayıda yönetim ilkesinin katı ve değişmez özellikte olduğu bir yapıdır. Oysa Organik örgüt yapısı esnektir ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlar

2.Soru

Müşteri tatmini sağlayabilmek için kaynakların en uygun şekilde düzenlenerek mal/hizmetin en kısa zamanda sağlanması aşağıdakilerden hangisidir?

- A Planlama
- B Denetim
- C Etkinlik**
- D Verimlilik
- E Amaçların belirlenmesi

3.Soru

Girişimci ve yönetici ayrımı düşünüldüğünde hangisi öncelikli olarak yöneticinin özelliklerindendir?

- A İnovasyon odaklıdır
- B Planlamaya daha çok zaman ayırırlar
- C Kar odaklıdır
- D Verimlilik odaklıdır
- E Stratejik iş birliği odaklıdır

### Yanıt Açıklaması:

Planlamaya ayrılan zaman açısından konuyu ele aldığımızda, üst düzey yöneticilerinin planlamaya daha fazla zaman ayırırken, orta ve alt düzey yöneticilerinin planlamaya ayırdıkları zamanın giderek azaldığı görülmektedir. Buna göre, planlamaya ayrılan zamanla profesyonelleşme düzeyi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

4.Soru

Aşağıdaki ifadelerden hangisi Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile ilgili değildir?

**A Yaklaşımın kurucusu Henri Fayol'dur**

- B İşletme başarısı için işçilerin biçimsel yöntemlerle seçilmesi ve sürekli eğitilmesi gereklidir
- C İşçilerin denetiminden sorumlu fonksiyonel ustabaşılar getirilmelidir
- D İzleyicileri arasında Frank ve Lillian Gilberth bulunmaktadır
- E Fonksiyonel (işlevsel) yönetim görüşünü savunmuştur

5.Soru

Yönetim kavramının değişik bakış açılarına göre yapılmış tanımlarında ortak olmayan temel özellik aşağıdakilerden hangisidir?

- A Amaçlara ulaşmak
- B İşbirliğinin sağlanması
- C Beşeri bir eylem
- D

Verimlilik, etkinlik ve iktisadilik

**E Üretim**

6.Soru

Henri Fayol'un oluşturduğu yönetim öğretisinde "uzmanlaşma bireye ustalık kazandırarak daha üretken çalışmasına olanak sağlamaktadır" ilkesini aşağıdakilerden hangisi açıklar?

**A Yönetim Birliği**

**B İş Bölümü**

**C Disiplin**

**D Düzen**

**E Yetki ve sorumluluk**

### Yanıt Açıklaması:

Fayol'un yönetim öğretisi (doktrini) on dört ilkeye dayanmaktadır ve bu ilkeler işletmede "iyi bir yönetimin" gerçekleştirilebilmesi için gereklidir. Bu ilkeler doğrultusunda ilk kez Fayol tarafından yönetsel faaliyetin kuramsal bir analizi yapılmıştır.

7.Soru

Aşağıdakilerden hangisi Durumsallık yaklaşımı için doğru değildir?

**A Örgüt ve Teknoloji ilişkisi**

**B En iyi örgüt yapısı ve yönetim tarzı örgütün içinde bulunduğu koşullara göre farklılık göstermektedir**

**C Entropi ve Negatif Entropi**

**D**

Her durumda geçerli en iyi tek bir örgüt yapısı yoktur

**E**

James Thompson ve Joan Woodward bu yaklaşıma katkıda bulunmuşlardır

8.Soru

Her sistem kendi çevresinden bağımsız şekilde değil, bir bütün içinde alt sistemleriyle ilişkisi de dikkate alınarak incelenmeli teorisi aşağıdaki teorilerden hangisidir?

A  
Durumsallık yaklaşımı

**B**  
**Sistem yaklaşımı**

C  
Yönetim yaklaşımı

D  
Bilimsel yaklaşım

E  
Çağdaş yaklaşım

9.Soru  
Aşağıdakilerden hangisi Modern Yönetim kuramının özelliklerinden biridir?

A  
Kapalı sistem anlayışı

**B**  
**Sentez odaklılık**

C  
Hawthorne çalışmaları

D  
Örgüt ve üretim süreci ilişkisi

E  
Bürokrasi yaklaşımı

10.Soru  
Sürekli planların başka bir türü aşağıdaki planlardan hangisidir?

A  
Taktik planlar

B  
Stratejik planlar

C  
Bütçe

**D**  
**Prosedür**

E  
Fonksiyonel planlar

11.Soru  
Neo-klasik Yönetim Kuramı doğrultusunda geliştirilen modellerin ortak özelliği aşağıdakilerden hangisidir?

**A**  
**Varsayımlara dayanmaları**

B  
Deneylere dayanmaları

C  
Tecrübelerle dayanmaları

D  
Sezgisel olmaları

E

Akılcı olmaları

12.Soru  
Yönetimsel davranışın "üretim ya da insan" ağırlıklı olduğu varsayımından yola çıkarak, bu davranış kalıplarından birinin yatay eksen, diğlerinin dikey eksen üzerine yerleştirilmesiyle çizilen bir grafik yardımıyla yöneticilerin bu iki davranış kalıbından hangisine daha yakın olduklarının analiz edilmesiyle ilgili model çalışması aşağıdakilerden hangisidir?

A  
Sistem 1- Sistem 4 Modeli

B  
Hijyen Modeli

C  
X ve Y Tipi Yönetici Modeli

**D**  
**Yönetimsel Kafes Modeli**

E  
Olgunlaşma Modeli

13.Soru  
İşletmenin faaliyette bulunduğu ülke sınırları içindeki çevre unsurlarını ifade eden çevre boyutu aşağıdakilerden hangisidir?

**A**  
**İkinci çevre (Ulusal çevre)**

B  
Üçüncü çevre (Uluslararası çevre)

C  
Birinci çevre (Yakın çevre)

D  
Dördüncü çevre (verimli çevre)

E  
Beşinci çevre (İşletme çevresi)

14.Soru  
Aşağıdakilerden hangisi yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturur?

A  
Yöneltme

B  
Organizasyon

C  
Planlama

D  
Denetim

E  
Koordinasyon

## Yanıt Açıklaması:

Yönetimin tanımından hatırlanacağı üzere her yönetimin bir amacı vardır ve bu amaca ulaşmak için yönetimler birtakım faaliyetler yapmak durumundadırlar. Bu faaliyetler bir silsile sırasına göre yapılmalıdır ve bu silsilenin ilk aşaması planlamadır. Planlama doğru yapılmaz ise diğer süreçler de başarılı olmayacaktır.

15.Soru

Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin misyon ifadesi içinde yer almaz?

A  
Kullanılacak teknoloji

B  
İş yapma felsefesi

**C  
Çalışanların sayısı**

D  
Sunulacak mal ya da hizmet

E  
Hedef kitle

16.Soru

Hızla değişen çevreye uyum sağlayabilecek esneklikte olduğu için bu özelliğiyle rekabet üstünlüğü elde edebilen bir örgüt yapısı hangisidir?

**A  
Organik örgüt yapısı**

B  
Süreç örgüt yapısı

C  
Küresel örgüt yapısı

D  
Teknolojik örgüt yapısı

E  
Dinamik örgüt yapısı

## Yanıt Açıklaması:

Organik örgüt yapısı hızla değişen çevreye uyum sağlayabilecek esneklikte olduğu için bu özelliğiyle rekabet üstünlüğü elde edebilen bir örgüt yapısı türüdür.

17.Soru

Aşağıdakilerden hangisi Fayol'un işletme faaliyetleri sınıflandırmasında yer alan faaliyetler arasında değildir?

A  
Teknik faaliyetler

B  
Ticari faaliyetler

C  
Mali faaliyetler

D  
Yönetim faaliyetleri

**E  
Beşeri faaliyetler**

18.Soru

Müşterilerin taleplerine göre tek seferlik üretimin gerçekleştirildiği üretim türü aşağıdakilerden hangisidir?

A  
Birim üretim

B  
Süreç üretimi

C  
Yığın üretim

D  
Seri üretim

E  
Kitle üretim

## Yanıt Açıklaması:

Birim üretiminde çıktı özelliğidir ve müşterinin isteğine göre tek defalık üretilmektedir. Kullanılan araç ve gereç her siparişte değişmektedir ve standartlaşma neredeyse yoktur. Birim teknoloji kullanımına bir defaya mahsus yapılan projeler örnek verilebilir. Boğaziçi Köprüsünün yapımı bir defalık bir üretim süreci ve ona uygun teknolojiyle gerçekleştirilmiştir. Ayrıca sanatsal çalışmalar, bazı özel bina yapımları da bu üretim şekline örnektir.

19.Soru

Aşağıdaki fonksiyonlardan hangisi yapılacak işlerin astlara istek ve işbirliği içinde yaptırılmasını sağlar?

A  
Denetim

**B  
Yöneltme**

C  
Koordinasyon

D  
Örgütlenme

E  
Planlama

20.Soru

Aşağıdakilerden hangisi verimliliği arttıranın yollarından biri değildir?

- A  
Aynı girdi miktarıyla daha çok çıktı yaratarak
- B  
Aynı çıktıyı daha az girdiyle yaratarak
- C**  
**Fazla girdiyle daha az çıktı yaratarak**
- D  
Girdi miktarında yaşanan artışın daha fazlasını çıktı miktarında yaratarak
- E  
Çıktı miktarının azalma oranını girdi miktarındaki azalmadan daha düşük miktarda tutarak

## 1.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI SONUCUNDA SAPTANAN ÇALIŞMA KOŞULLARINDAKİ İYİLEŞTİRMELERLE ÜRETİM MİKTARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ TANIMLAR?**

- A**  
**Etkisi olmamıştır**
- B  
Artırmıştır
- C  
Azaltmıştır
- D  
Çoğaltmıştır
- E  
Düşürmüştür

## 2.SORU

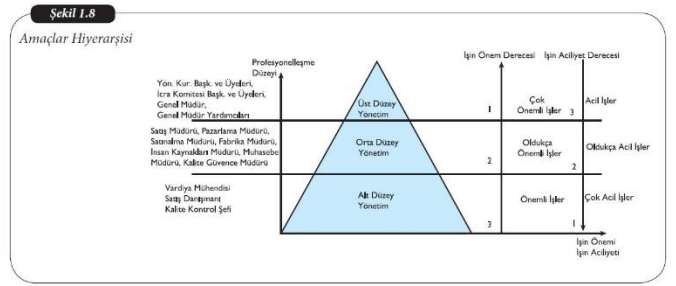
Aşağıdakilerden hangisi amaçlar hiyerarşisine göre **alt** düzey yönetimde yer alır?

- A  
Yönetim kurulu üyeleri
- B  
Fabrika müdürü
- C  
İcra komitesi üyeleri
- D  
Satış danışmanı
- E  
Satınalma müdürü

### Yanıt Açıklaması:

**İşletme Yönetiminin Amaçları**

**Amaçlar hiyerarşisi Şekil 1.8'de görüldüğü gibidir.**



## 3.SORU

İşletmelerde; üretim kapasitesi, satış miktarı, yatırım miktarı, kullanılan hammadde ve enerji miktarı, çalışan sayısı gibi çeşitli faktörlerde meydana gelen artışlar hangi kavram ile açıklanmaktadır?

- A  
Büyüme
- B  
Kalkınma
- C  
Değişim
- D  
Etkililik
- E  
Verimlilik

### Yanıt Açıklaması:

İşletmelerde; üretim kapasitesi, satış miktarı, yatırım miktarı, kullanılan hammadde ve enerji miktarı, çalışan sayısı gibi çeşitli faktörlerde meydana gelen artışlar, büyüme olarak algılanır. İşletmeler genelde maliyetlerini düşürmek, üretimlerini artırmak, üretim faktörlerinin temininde avantajlar elde etmek için büyürler.

## 4.SORU

Aşağıdakilerden hangisi "Bürokrasi Yaklaşımının" izleyicilerindendir?

- A  
Tom Burns
- B  
Henri Fayol
- C  
Max Weber
- D  
Henry L. Gantt
- E  
Amitai Etzioni

## Yanıt Açıklaması:

Taylor'un yöntemlerini ilk izleyenler arasında Henry L. Gantt, Frank ve Lillian Gilberth bulunmaktadır. İzleyicileri onun düşüncelerinden yola çıkarak "iş analizi/iş etüdü/iş dizaynı" ve "primli ücret sistemleri" olarak bilinen uygulamaları geliştirmişler ve günümüzde "endüstri mühendisliği" olarak adlandırılan bir mühendislik dalına önemli katkılarda bulunmuşlardır. HENRY L. GANTT ' DE BU AKIMIN İZLEYİCİLERİ ARASINDADIR.

## 5.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMININ İZLEYİCİLERİ ARASINDA YER ALMAZ?**

- A Henry L. Gantt
- B Geoffrey Vickers
- C Alfred P. Sloan
- D Peter F. Drucker

**E C. Northcote Parkinson**

## 6.SORU

En az iki alt sistemin elle tutulur, gözle görülür varlıklardan oluştuğu sistemlere ne ad verilir?

- A Canlı ve Cansız Sistemler
- B Doğal ve Yapay Sistemler
- C Somut ve Soyut Sistemler
- D Deterministik Sistemler
- E Stokastik (Rastsal) Sistemler

## Yanıt Açıklaması:

En az iki alt sistemin elle tutulur, gözle görülür varlıklardan oluştuğu sistemler somut (fiziksel, gerçek) sistemlerdir. Doğru cevap C seçeneğidir.

## 7.SORU

**HANGİSİ PLANLAMA SÜRECİNE DÂHİL OLAN DİĞER BİRİM YÖNETİCİLERİ İLE DAHA ÇOK KARŞILIKLI FİKİR ALIŞVERİŞİNDE BULUNAN VE İHTİYAÇ DUYDUĞUNDA BİLGİ ALMAK İSTEDİĞİ KONULARDA DANIŞAN YÖNESTEL POZİSYONDUR?**

A

Yönetim kurulu

B

İcra kurulu

C

Genel müdür

D

Fonksiyonel birim yöneticileri

E

İnsan kaynakları yöneticileri

**Yanıt Açıklaması:** Genel müdür "planlama sürecine dâhil olan diğer birim yöneticileri ile daha çok karşılıklı fikir alışverişinde bulunur ve ihtiyaç duyduğunda bilgi almak istediği konularda diğerlerine danışır". Doğru yanıt C seçeneğidir.

## 8.SORU

**SİSTEMİN KENDİ KENDİNİ YOK ETME EĞİLİMİ AŞAĞIDAKİ KAVRAMLARDAN HANGİSİDİR?**

- A Geri bildirim
- B Çıktı

**C Entropi**

D

Süreç

E

Sentez

## 9.SORU

Belirli girdilerin kullanılarak istenilen çıktıları dönüştürülme faaliyeti aşağıdakilerden hangisidir?

- A Girdi
- B Süreç
- C Çıktı
- D Geri bildirim
- E Katma değer

## Yanıt Açıklaması:

Süreç (process), belirli girdilerin kullanılarak istenilen çıktıları dönüştürülme faaliyetidir.

## 10.SORU

Sistemi oluşturan küçük parçalara ne denir?

- A Alt sistem
- B

## İŞLETME YÖNETİMİ

Basit sistem  
C  
İlişki  
D  
Soyut sistem  
E  
Somut sistem

### Yanıt Açıklaması:

Alt sistem, sistemi oluşturan küçük parçaları ifade etmektedir. Doğru cevap A seçeneğidir.

### 11.SORU

### AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ SİSTEM TÜRLERİNDEN BİRİDİR?

A  
Doğal ve yapay sistemler  
B  
Somut ve soyut sistemler  
C  
Basit ve karmaşık sistemler  
D  
Statik ve dinamik sistemler

**E**

**Eski ve yeni sistemler**

### 12.SORU

### BELİRLİ GİRDİLERİN KULLANILARAK İSTENİLEN ÇIKTILARA DÖNÜŞTÜRÜLME FAALİYETİ TANIMI AŞAĞIDAKİ KAVRAMLARDAN HANGİSİDİR?

A  
Girdi  
B  
Çıktı  
C  
Geri bildirim

**D**

**Süreç**

E  
Sentez

### 13.SORU

### UZUN SÜRELİ PLANLAR EN AZ KAÇ YILIN ÜZERİNDE PLANLARDIR?

A  
1 yıl  
B  
2 yıl  
C  
3 yıl

D  
4 yıl  
E  
5 yıl

### Yanıt Açıklaması:

Uzun süreli planlar en az 5 yılın üzerinde planlardır. Doğru yanıt E seçeneğidir.

### 14.SORU

İşletmenin misyonu, vizyonu, uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını somut göstergelerle belirlenmesini sağlayan plan türü aşağıdakilerden hangisidir?

A  
Taktik plan  
B  
Stratejik plan  
C  
Fonksiyonel plan

D  
Tek kullanımlık plan

E  
Sürekli plan

### Yanıt Açıklaması:

Stratejik planlar, stratejik amaçları gerçekleştirmek için yapılan ve planlama ufku geniş olan planlardır.

### 15.SORU

İşletmede bir düşünceyi risk alma ve yenilik yapma yoluyla katma değeri yüksek talep gören nihai bir ürün ve/veya hizmete dönüştürme sorumluluğunu üstlenerek risk alan profesyonel yönetici aşağıdakilerden hangisidir?

A  
İç girişimci  
B  
Yatırımcı  
C  
Kurmay  
D  
Danışman  
E  
Uzman

### Yanıt Açıklaması:

**PROFESYONEL YÖNETİCİ VE GİRİŞİMCİ**  
Profesyonel yöneticiler yüksek katma değer

**yaratılan ve kurumsal performansla doğrudan ilişkili kararlar verirler:** Günümüzde profesyonel yönetici kavramının yerini “İÇ GİRİŞİMCİ” kavramı almaktadır. İç girişimci, işletmede girişimci gibi davranan ya da girişimci rolü üstlenen profesyonel yöneticidir. Halk dilinde “PATRONUN ADAMI” olarak adlandırılan iç girişimcinin girişimciden farkı, girişimcinin kaynakları (üretim faktörlerini) bir araya getirerek yoktan var etmesi, iç girişimcinin ise halihazır kaynakları yüksek katma değer yaratacak ve kurumsal performansı yükseltecek şekilde değerlendirmesidir. Bu bağlamda iç girişimciyi “işletmede bir düşünceyi risk alma ve yenilik yapma yoluyla katma değeri yüksek talep gören nihai bir ürün ve/veya hizmete dönüştürme sorumluluğunu üstlenerek risk alan profesyonel yönetici” olarak tanımlayabiliriz.

## 16.SORU

Aşağıdakilerden hangisi Neo-Klasik yönetim kuramı doğrultusunda geliştirilen modellerden biridir?

- A Douglas McGregor'un Yönetimsel Kafes Modeli
- B Rensis Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli
- C Blake ve Mouton'un X ve Y Tipi Yönetici Modeli
- D Chris Argyris'in Hijyen Modeli
- E Frederick Herzberg'in Olgunlaşma Modeli

### Yanıt Açıklaması:

Neo-klasik yönetim kuramı doğrultusunda geliştirilen modeller arasında Douglas Mc Gregor'un “X ve Y Tipi Yönetici Modeli”, Rensis Likert'in “Sistem 1-Sistem 4 Modeli”, Blake ve Mouton'un “Yönetimsel Kafes Modeli”, Chris Argyris'in “Olgunlaşma Modeli” ve Frederick Herzberg'in “Hijyen Modeli” sayılabilir.

## 17.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ SÜREKLİ PLANLARDAN DEĞİLDİR?**

- A Politikalar
- B Programlar**
- C Prosedürler
- D Kurallar
- E Düzenlemeler

## 18.SORU

Hangisi kapsamlı bir dizi faaliyet için tasarlanan tek kullanımlık bir planı ifade eden kavramdır?

- A Taktik
- B Bütçe
- C Proje
- D Düzenleme
- E Program

### Yanıt Açıklaması:

Programlar işletme organizasyonlarındaki belirlenen bir amacı gerçekleştirmek adına ihtiyaç duyulan her bir aşamayı, bu aşamalardan sorumlu olan personeli ve her bir aşamanın yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan zamanın belirlendiği bir plandır. Yapılan açıklamadan da anlaşılacağı üzere program, ayrıntıya fazlasıyla yer veren bir plandır.

## 19.SORU

Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için işbirliğini sağlayarak insanların ve eşyaların birlikte verimli, etkili, iktisadi kullanımı doğrultusunda karar verme ve uygulama sürecine ne ad verilir?

- A Üretim
- B Verimlilik
- C Etkenlik
- D Karlılık
- E Yönetim

### Yanıt Açıklaması:

**Değişik Bakış Açılarına Göre Yönetimin Tanımlanması**

Yukarıdaki değişik bakış açılarına göre yapılmış olan tanımlardan yola çıkarak **yönetimi** “BELİRLENMİŞ AMAÇLARA ULAŞMAK İÇİN İŞBİRLİĞİNİ SAĞLAYARAK İNSANLARIN VE EŞYALARIN BİRLİKTE VERİMLİ, ETKİLİ, İKTİSADİ KULLANIMI DOĞRULTUSUNDA KARAR VERME VE UYGULAMA SÜRECİ” olarak tanımlayabiliriz.

## 20.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ SİSTEM**

## İÇERİSİNDE GİRDİ OLARAK DEĞERLENDİRİLEMEZ?

- A Malzeme
- B Hammadde
- C Finansman
- D Bilgi Kaynakları
- E Süreç

**Yanıt Açıklaması:** Süreç girdi ve çıktının işlenmesi anlamına gelir.

### 1.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ "HİYERARŞİK BAŞAMAKLARA GÖRE AMAÇLAR"DAN BİRİ DEĞİLDİR?

- A Misyon
- B Stratejik amaçlar
- C **Bütçe**
- D Taktik amaçlar
- E Fonksiyonel amaçlar

### 2.SORU

Bir yöneticinin statü ve yetkisine istinaden, işletme adına belirli özel gün ve etkinliklere katılması hangi yönetici rolü kapsamında ele alınabilir?

- A İlişki rolü
- B Liderlik rolü
- C Temsilcilik rolü
- D Sözcülük rolü
- E Gözlemci rolü

## Yanıt Açıklaması:

Bir yöneticinin sahip olduğu statü ve yetkilerine dayanarak çalıştığı işletmeyi dışarıda düzenlenen etkinlik ve törenlerde temsil etmesi Temsilcilik rolü gereğidir.

### 3.SORU

BELİRLENMİŞ AMAÇLARA ULAŞMAK İÇİN İŞBİRLİĞİNİ SAĞLAYARAK İNSANLARIN VE EŞYALARIN VERİMLİ, ETKİLİ İKTİSADİ KULLANIMI DOĞRULTUSUNDA KARAR VERME VE UYGULAMA SÜRECİNE NE AD VERİLİR?

- A Etkililik
  - B Etkenlik
  - C **Yönetim**
  - D Verimlilik
  - E Üretim
- ### 4.SORU

SİSTEMİ OLUŞTURAN KÜÇÜK PARÇALAR TANIMI AŞAĞIDAKİ KAVRAMLARDAN HANGİSİDİR?

- A Canlı sistemler
- B **Alt sistemler**
- C Doğal sistemler
- D Basit sistemler
- E İç sistemler

### 5.SORU

ORGANİZASYONUN AMACINI, ÇEVRESİNİ, DEĞERLERİNİ VE GİTMEK İSTEDİĞİ YÖNÜ GENEL HATLARIYLA ORTAYA KOYAN İFADEYE NE AD VERİLİR?

- A **Misyon**
- B Vizyon
- C Amaçlar
- D Hedef
- E

Plan

## 6.SORU

**SİSTEMİN KENDİ KENDİNİ YOK ETME EĞİLİMİNE NE AD VERİLİR?**

**A**  
**Entropi**

- B  
Pozitif geribildirim  
C  
Sistem hiyerarşisi  
D  
Negatif geribildirim  
E

Holizm

## 7.SORU

Bilimsel yönetimin temel dayanaklarından birisi olarak öne sürdüğü “yüksek miktarda üretim yapan bir işçinin ücreti de yüksek olmalıdır” diyen kimdir?

- A  
Peter F. Ducker  
B  
Hery L. Gantt  
C  
Torn Borns  
D  
Frederic W. Taylor  
E  
Alfred P. Sloan

### Yanıt Açıklaması:

**Frederic W. Taylor’un** bilimsel yönetimin temel dayanaklarından birisi olarak öne sürdüğü “yüksek miktarda üretim yapan bir işçinin ücreti de yüksek olmalıdır görüşünü uygulamaya istekli yöneticilerin sayısı fazla olmamıştır.

## 8.SORU

Aşağıdakilerden araştırmacılarından hangisi örgütü etkileyenin diğerlerinden farklı bir değişken olduğunu öne sürmektedir?

- A  
Tom Burns  
B  
George M. Stalker  
C  
Paul Lawrence  
D  
Jay Lorsch  
E  
Joan Woodward

### Yanıt Açıklaması:

Durumsallık yaklaşımında örgütü etkilediği düşünülen iki değişken teknoloji ve çevredir. Örgüt ve çevre ilişkisini araştırmak için birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan en önemlileri; Burns-Stalker’ın araştırması, Lawrence-Lorsch’un araştırması, Emery-Trist’in araştırması ve Duncan’ın araştırmasıdır. Joan Woodward ise örgüt ve teknoloji ilişkisine yönelik araştırmalar yapmıştır. Doğru cevap E seçeneğidir.

## 9.SORU

Organizasyonun amacını, çevresini, değerlerini ve gitmek istediği yönü genel hatlarıyla ortaya koyan bir ifadeye ne ad verilir?

- A  
Misyon  
B  
Vizyon  
C  
Strateji  
D  
Analiz  
E  
Taktik

### Yanıt Açıklaması:

Misyon; organizasyonun amacını, çevresi- ni, değerlerini ve gitmek istediği yönü genel hatlarıyla ortaya koyan bir ifadedir.

## 10.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ AMAÇLARIN BELİRLENMESİNİN NEDENLERİNDEN BİRİ DEĞİLDİR?**

**A**  
**Amaçların belirlenmesiyle planlamaya olan ihtiyaç ortadan kalkmış olur**

- B  
Amaçların belirlenmesi ile işletme kendini pazardaki yerini belirlemiş olur  
C  
Amaçların belirlenmesi, çalışanlara işletmenin varmak istediği noktanın önemini anlatır  
D  
Amaçlar, çalışanlar için motivasyon kaynağıdır  
E  
Amaçlar, değerlendirme ve kontrol açısından etkili bir mekanizmadır

## 11.SORU

**OTORİTENİN MERKEZİ OLMASININ KARAR VERMEYE HIZ VE ESNEKLİK KAZANDIRACAĞINI ANCAK YÖNETİCİLERİN**

SORUMLULUKLARINI VE GÖREV YÜKLERİNİ ARTIRACAĞINI ÖNE SÜREN TEORİSYEN AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

**A**  
**Alfred Sloan**

- B  
Frank Gilberth  
C  
Henry Gantt  
D  
Tom Burns  
E  
Peter Drucker

## 12.SORU

Aşağıdakilerden hangisi sistemin **temel** unsurlarından biri **değildir**?

- A  
Girdi  
B  
Süreç  
C  
Çıktı  
D  
Sinerji  
E  
Geri bildirim

**Yanıt Açıklaması:**

### SİSTEM YAKLAŞIMI

#### Sistem Yaklaşımının Özellikleri

Bu başlık altında girdi, süreç, çıktı, geri bildirim, açık-kapalı sistemler, dış çevre, sistem sınırları, entropi, negatif entropi ve sinerji kavramları incelenecektir.

#### Girdi, Süreç, Çıktı ve Geri Bildirim

Açık ve dinamik bir sistemi oluşturan temel unsurlar; girdi, süreç, çıktı ve geri bildirimdir.

## 13.SORU

AYRI AYRI DÜŞÜNCELERİN YA DA ÖĞELERİN BİRLEŞİP BİR BÜTÜN OLUŞTURMASI TANIMI AŞAĞIDAKİ KAVRAMLARDAN HANGİSİDİR?

- A  
Planlama  
B  
Örgütlenme  
C  
Etik  
D  
Sorumluluk

**E**

**Sentez**

## 14.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ SİSTEM YAKLAŞIMININ ETKİLEDİĞİ BİLİMLERDEN BİRİ DEĞİLDİR?

- A  
Sibernetik  
B  
Yöneylem  
C  
Sosyoloji

**D**

**Kimya**

**E**

**Yönetim**

## 15.SORU

Aşağıdakilerden hangisi Fayol'un sınıflandırdığı faaliyetlerden biri olan "ticari faaliyetler" den biridir?

- A  
İmalat  
B  
Hisse senetleri  
C  
Değiş-tokuş  
D  
Bilanço  
E  
Gelirler ve giderler

**Yanıt Açıklaması:**

Fayol işletmedeki faaliyetlerin aşağıda görüldüğü gibi altı gruba ayrılarak sınıflandırılabilceğini öne sürmektedir:

1. Teknik faaliyetler (hammaddeyi işleyip mal üretme-imalat)
2. Ticari faaliyetler (satınalma, satma, değiş-tokuş)
3. Mali faaliyetler (sermayenin verimli ve etkin olarak kullanılıp kullanılmadığı)
4. Güvenlik faaliyetleri (sermayedarların çıkarlarının ve işletmenin mal varlığının korunması)
5. Muhasebe faaliyetleri (hisse senetleri ve tahviller, gelirler ve giderler, bilanço ve teknik analizler)
6. Yönetimsel faaliyetler (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim)

## 16.SORU

AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ YÖNETİMİN İŞLEVLERİNDEN BİRİ DEĞİLDİR?

**A**

# İŞLETME YÖNETİMİ

Planlama

B

Yönetim

C

Koordinasyon

D

Kontrol

E

Üretim

17.SORU

**MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ İLE İLGİLİ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ DOĞRU DEĞİLDİR?**

A

Modern yönetim düşüncesi, Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımlardan farklı olarak, "işletmeyi (örgütü)" çevresindeki değişimlere uyum sağlaması gereken bir bütün olarak ele almaktadır.

B

Modern yönetim düşüncesi, örgütün bölümleriyle (alt birimleri) ve dış çevresiyle etkileşim halinde olduğunu kabul eder

C

Modern yönetim düşüncesi, örgütün bölümleriyle (alt birimleri) ve dış çevresiyle birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri görüşünü kabul eder

D

Modern yönetim düşüncesi örgütleri, dinamik bir etkileşim süreci içinde değerlendirmektedir.

E

Modern yönetim düşüncesi örgüt çevre etkileşiminin dinamik olmadığını ve örgütün bölümleriyle (alt birimleri) ve dış çevresiyle birbirlerine etkisi ile etkileşiminin bulunmadığı görüşünü kabul eder.

**Yanıt Açıklaması:** Modern yönetim düşüncesi, Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımlardan farklı olarak, "işletmeyi (örgütü)" çevresindeki değişimlere uyum sağlaması gereken bir bütün olarak ele almaktadır. Örgütün bölümleriyle (alt birimleri) ve dış çevresiyle etkileşim halinde olduğu, başka deyişle "birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri görüşü" kabul edilmektedir. Bu bakış açısıyla modern yönetim düşüncesi örgütleri, dinamik bir etkileşim süreci içinde değerlendirmektedir

18.SORU

**"TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞIMIZLA TÜM PAYDAŞLAR İÇİN EN YÜKSEK DEĞERİ OLUŞTURMAK İÇİN HEDEF SEÇTİĞİMİZ**

AVRUPA, RUSYA İLE BAĞIMSIZ DEVLETLER TOPLULUĞU, ORTA DOĞU, AFRIKA VE HİNDİSTAN BÖLGELERİNDE HAVALİMANI İŞLETMECİLİĞİNDE LİDER VE ÖNCÜ KURULUŞ OLMA STRATEJİSİ İÇERİSİNDEDİR. BU DOĞRULTUDA AMAÇ VE HEDEFLER SAPTANARAK İŞLETME PERSONEL SAYISININ İLK ETAPTA 1000 CİVARI OLMASINA KARAR VERİLMİŞTİR."YUKARIDAKİ ÖRNEKTE TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.'NİN PLANLAMA SÜRECİ AŞAĞIDAKİ SEÇENEKLERDEN HANGİLERİNİ TAM OLARAK KAPSAMAKTADIR?

A

**I.İşletme misyon ve vizyonun açıklanması  
II. İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi  
III. Varsayımların belirlenmesi**

B

I. İşletme misyon ve vizyonun açıklanması  
II. İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi

C

I.İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi  
II. Varsayımların belirlenmesi

D

I.İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi  
II. Varsayımların belirlenmesi  
III.İşletmenin amaçlarına ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi

E

I.İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi  
II. İşletmenin amaçlarına ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi

19.SORU

**SÜRELERİNE GÖRE AMAÇLAR ELE ALINDIĞINDA AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ORTA VADELİ AMAÇTIR?**

A

**Taktik amaç**

B

Özel amaç

C

Genel amaç

D

Stratejik amaç

E

Fonksiyonel amaç

20.SORU

**YENİ BİR YÖNETİCİ ASİSTANINI İŞE ALMAK VE EĞİTMEK HANGİ AMAÇ TÜRÜNE VERİLEBİLECEK BİR ÖRNEKTİR?**

A

Taktik amaçlar

- B  
Stratejik amaçlar  
C  
Sürelerine göre amaçlar  
D  
Misyona

**E**  
**Fonksiyonel amaçlar**

## FİNALLERDE NELER GELDİ? NELER GELEBİLİR?

### 1.SORU

Aşağıdakilerden hangisi, yönetici ve lider karşılaştırmasında Lider özelliklerinden biridir?

- A  
Geliştiricidir.  
B  
Koruyucudur.  
C  
Kontrol eğilimlidir.  
D  
Alt yönetsel kademelere odaklanır.  
E  
Yerleşik normlara uygun kişilerle çalışır.

#### Yanıt Açıklaması:

Yönetici ve lider karşılaştırmasında Lider özelliklerinden biride geliştirici olmasıdır. Doğru cevap A şıkkıdır.

### 2.SORU

Yönetme fonksiyonu, yaptırma gücü, inandırma yeteneği ve her iki yeteneğin doğru ve gerekli ölçüde kullanılmasıyla ilgilidir, aşağıdakilerden hangisi yönetimin başarısını etkileyen ve yöneticilerle ilgili olan konulardan birisi değildir?

- A  
Yöneticinin liderliği  
B  
Yöneticinin statik yapısı  
C  
Yöneticinin iletişim yeteneği  
D  
Yöneticinin emir verme hakkı  
E  
Yöneticinin motive etme gücü

#### Yanıt Açıklaması:

Yönetme fonksiyonunun başarısı her iki yeteneğin doğru ve gerektiği ölçüde kullanımıyla yakından ilişkilidir. Yöneticinin yasal yetkisinin yanında liderliği, motive etme gücü, iletişim

yeteneği de yönetimin başarısı açısından çok önemlidir. Gelin, isterseniz öncelikle yöneticinin emir verme hakkı olan yetki konusuna ve bunun sorumluluk ve güç kavramları arasındaki ilişkisine bakalım. Daha sonra ise yönetimin temel unsurlarından ve yöneticinin inandırma yeteneği ile ilişkili olan liderlik, motivasyon ve iletişimi açıklamaya çalışalım.

### 3.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÖRGÜTLEME KAPSAMINDA YER ALAN FAALİYETLERDEN BİRİDİR?**

- A  
Örgütsel kaynakların ayrılması  
B  
İşe alma  
C  
Mülakat yapma  
D  
Personel devir oranı hesaplama  
E  
İşe devamsızlık kaydı tutma

**Yanıt Açıklaması:** Örgütler stratejik hedeflere ulaşmak için kaynakların dağılımını sağlayan yapılardır. Bu bakış açısıyla örgütlenme; • Yapılacak işleri özelliklerine ve departmanlara göre böler • Bireysel işlerle ilgili görev ve sorumlulukları belirler • Farklı örgütsel görevleri koordine eder • İşleri birimler halinde kümeler • Bireyler, gruplar ve departmanlar arasında ilişki kurar • Resmi yetki ilişkileri kurar • Örgütsel kaynakları ayırır ve dağıtır

### 4.SORU

**AŞAĞIDAKİ DEĞİŞİM TÜRLERİNDEN HANGİSİNDE FİİLEN KARŞILAŞILAN KOŞULLARA UYABİLMEK İÇİN DEĞİŞİM YAPILIR?**

- A  
Reaktif değişim  
B  
Proaktif değişim  
C  
Pasif değişim  
D  
Makro değişim  
E  
Plansız değişim

**Yanıt Açıklaması:** Fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için proaktif değişim yapılır.

## 5.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİNİN BOYUTLARINDAN BİRİ DEĞİLDİR?**

- A  
Kalite boyutu
- B  
Finansal boyut
- C  
Müşteri boyutu
- D  
İçsel süreçler boyutu
- E  
Öğrenme ve gelişme boyutu

**Yanıt Açıklaması:** Dengeli başarı göstergesinin boyutları şunlardır: Finansal boyut Müşteri boyutu İçsel süreçler boyutu Öğrenme ve gelişme boyutu

## 6.SORU

**PAZAR BELİRLEME, PAZARA GİRİŞ YAPMA VE SATIŞ ARTTIRMAYA YÖNELİK PLANLARA KARAR VEREN YÖNETİCİ AŞAĞIDAKİ SEÇENEKLERİN HANGİSİNDE VERİLMİŞTİR?**

- A  
Üretim müdürü
- B  
Pazarlama satış müdürü
- C  
Genel müdür
- D  
İnsan kaynakları müdürü
- E  
Güvenlik müdürü

**Yanıt Açıklaması:** Pazarlama ve satış müdürü, satış ve pazarlama müdürleri pazar belirleme, pazara giriş yapma ve satış arttırmaya yönelik planlara dahil olurlar. Doğru yanıt B şıkkıdır.

## 7.SORU

**I. MADDİ NESNELERII. TÖRENLERIII. SEMBOLLERIV. DEĞER SİSTEMİV. DİLYUKARIDAKİLERDEN HANGİLERİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN UNSURLARDANDIR?**

- A  
I ve II
- B  
II ve V
- C  
II ve IV
- D  
II, III ve V
- E  
I, II, III, IV ve V

**Yanıt Açıklaması:** Sosyal ve fiziki çevre, maddi nesneler, mimari özellikler ve örgüt kimliği, kullanılan dil, öyküler ve efsaneler, törenler, davranış tarzları ve örgütsel kurallar, semboller, kahramanlar, değer sistemi, temel varsayımlar ve örgüt tarihi örgüt kültürünü oluşturan unsurlardır.

## 8.SORU

**TEKNİK YETKİNLİK BİLGİSİ EN ÇOK OLMASI GEREN YÖNETİCİLER HANGİLERİDİR?**

- A  
Orta düzey yöneticiler
- B  
**Alt düzey yöneticiler**
- C  
Fonksiyonel yönetici
- D  
Üst düzey yönetici
- E  
Ambisyon sahibi yöneticiler

## 9.SORU

Kişinin kendini daha az başkalarını daha fazla önemseydiği çatışma yönetim stratejisi hangisidir?

- A  
İşbirliği
- B  
Uyum
- C  
Uzlaşma
- D  
Kaçınmadan
- E  
Güç kullanma

**Yanıt Açıklaması:**

Kişilerarası çatışma yönetimi, araştırmaları temelde kişinin kendisi ve başkaları için duyduğu iki temel güdü ve ilgiden oluşan teorik bir çerçeveyi kullanmaktadır. Bu teorik çerçevedeki beş temel çatışma yönetimi davranış stratejisinden ikisi yani işbirliği (kişinin kendisi ve başkalarını yüksek derecede önemseydiği) ve uzlaşma (kişinin kendisini ve başkalarını aynı ölçüde önemseydiği) müşterek çatışma yönetimi stratejileri olarak bilinmektedir. Diğer davranış stratejileri ise güç kullanma (kişinin kendisini daha fazla önemseydiği diğerlerini daha az önemseydiği), uyum (kişinin kendini daha az başkalarını daha fazla önemseydiği) ve kaçınmadan (kişinin hem kendini hem başkalarını daha az önemseydiği durum) oluşmaktadır.

## 10.SORU

Aşağıdakilerden hangisi, yöneticilerin hiyerarşik açıdan sınıflandırılmalarından biridir?

- A Genel yönetici
- B Fonksiyonel yönetici
- C Proje yöneticisi
- D Vicdan sahibi yönetici

**E**  
**Üst düzey yönetici**

**Yanıt Açıklaması:**

Üst, orta ve alt düzey yöneticiler hiyerarşik olarak sınıflandırılmaktadır. Doğru cevap E seçeneğidir.

**11.SORU**

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ BİR ÖRGÜTÜN DURUMSAL FAKTÖRLERİNDEN BİRİ DEĞİLDİR?**

- A Büyüklük
- B Strateji
- C Teknoloji
- D Çevre

**E**  
**Küme**

**12.SORU**

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ “DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ” KAPSAMINDAKİ ÇALIŞMALAR ARASINDA YER ALIR?**

- A X ve Y Teorileri

**B**  
**Vroom ve Yetton’un Liderlik Kuramı**

- C Sistem 4 Modeli

- D Yönetim Tarzı Matriksi

- E Dönüşümcü Liderlik Teorisi

**Yanıt Açıklaması:** Durumsal liderlik teorileri arasında Fiedler’in Etkin Liderlik Teorisi, Amaç-Yol Kuramı, Vroom ve Yetton’un Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard’ın Liderlik Kuramı yer almaktadır. Buna göre sorunun doğru yanıtı B seçeneğidir.

**13.SORU**

**İŞBİRLİĞİ SİSTEMİ OLAN ÖRGÜTLERİN ETKİN BİR ŞEKİLDE İŞLEYEBİLMESİ İÇİN ÖRGÜTSEL UNSURLARIN UYGUN BİR ŞEKİLDE BİR ARAYA GETİRİLMESİ ETKİNLİĞİ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?**

- A Eşgüdümleme
- B Kontrol
- C İletişim
- D Çözümleme

- E Denetim

**Yanıt Açıklaması:** Koordinasyon (Eşgüdümleme), örgütlerin etkin bir şekilde işleyebilmesi için örgütsel unsurların uygun bir şekilde bir araya getirilmesi.

**14.SORU**

**"PLANLAMADA BELİRLENEN FAALİYETLERİN NETLEŞTİRİLMESİ İŞLERİ YAPACAK KİŞİLERİN VE ARALARINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİ İLE YER, ARAÇ VE YÖNTEMLERİN HAZIRLANMASINI İÇERİR. PLANLANAN YAPININ KURULMASIDIR. KADROLAMANIN GERÇEKLEŞMESİNİ İÇEREN BİR SÜREÇTİR." AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ YUKARIDAKİ İFADE EDİLEN TANIMI İÇERMEKTEDİR?**

- A Planlama
- B Yönetme
- C Örgütlenme
- D Kontrol
- E Koordinasyon

**Yanıt Açıklaması:** Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere planlamada belirlenen taslağın netleşmesi sürecini anlatmaktadır. Planlama aşamasından sonra örgütlenme fonksiyonu bulunmaktadır. Aynı zamanda kadrolamanın gerçekleşmesini içeren örgüt yapısı da örgütlenme aşamasında oluşmaktadır.

**15.SORU**

Aşağıdakilerden hangisi profesyonel yöneticinin özelliklerinden değildir?

- A  
Planlamaya daha çok zaman ayırırlar.
- B  
Yüksek katma değer yaratan ve kurumsal performansla doğrudan ilişkili kararlar verirler.
- C  
İşletmenin kurumsal stratejilerinin ve rekabet stratejilerinin oluşturulmasında söz sahibidirler.
- D  
Yüksek katma değer yaratan işlerle uğraşırlar.
- E  
İşletmenin kurumsal performansı sonucu oluşan artı değer sahibi dirler.

## Yanıt Açıklaması:

İşletmenin kurumsal performansı sonucu oluşan artı değer (ki bu kâr olarak adlandırılmaktadır) sahibi girişimci dir. Profesyonel yönetici ise, girişimci tarafından saptanan bir ücreti alır.

## 16.SORU

### MİSYON KAVRAMI İLE İLGİLİ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ DOĞRUDUR?

- A  
Misy on, organizasyonun çevresini (iç ve dış) dikkate almadan değerlerini ortaya koyan bir ifadedir
- B  
Misy on, organizasyonun uzun vadeli zamanda gaye hayalini ortaya koyan ifadedir.
- C  
İşletmenin pazar payı ifadesidir.
- D  
organizasyonun iç çevresini değerlendirme ifadesidir
- E  
Misy on, işletmenin amacını ortaya koyan bir ifadedir.

**Yanıt Açıklaması:** Misy on, daha önce de belirtildiği gibi “organizasyonun amacını, çevresini (iç ve dış), değerlerini ve gitmek istediği yönü genel hatlarıyla ortaya koyan bir ifadedir” İşletmelerde “misy on” genellikle yönetim kurulu ile üst yönetim tarafından belirlenir.

## 17.SORU

Hangisi işletmenin örgüt yapısındaki emir-komuta zinciri içinde yer alan iletişim türünden biri değildir?

- A  
Dikey iletişim
- B  
Aşağı doğru iletişim
- C  
Çapraz iletişim
- D  
Yukarı doğru iletişim
- E

Yatay iletişim

## Yanıt Açıklaması:

Biçimsel iletişim. İşletmenin örgüt yapısındaki emir-komuta zinciri içinde yer alan iletişimdir. Biçimsel iletişimin dört türü vardır. Bunlar: a) Aşağı doğru iletişim (emirler, yönergeler, prosedürler gibi üst kademelerden aşağıya doğru akan iletişim); b) Yukarı doğru iletişim (astlardan üstlere doğru aktarılan bilgiler, raporlar, vb.); c) Yatay iletişim (aynı hiyerarşik seviyede bulunan yönetici (çalışanlar arasında, çoğunlukla koordinasyon amaçlı iletişim); d) Çapraz iletişim (faaliyetleri koordine etmek, gerekli bilgileri sağlamak ve ihtiyaç duyulduğunda yardım etmek üzere farklı hiyerarşik seviyelerdeki yönetici/çalışanlar arasındaki iletişim).

## 18.SORU

I. STANDARTLARIN BELİRLENMESİ II. ORGANİZASYONUN KONTROLÜ III. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ IV. SÜRECİN OPTİMİZASYONU V. PERFORMANSIN VE STANDARTLARIN KARŞILAŞTIRILMASI VI. DÜZELTİCİ ÖNLEMLERİN ALINMASI YUKARIDAKİLERDEN HANGİLERİ KONTROL SÜRECİYLE ALAKALIDIR?

- A  
I, IV ve VI
- B  
I, III ve V
- C  
II, III, V ve VI
- D  
I, III, V ve VI
- E  
III, IV, V ve VI

**Yanıt Açıklaması:** Kontrol süreci ilk olarak stratejik amaçları belirleyerek sürece başlamaktadır. Daha sonra sırasıyla; standartları belirle, performansı ölç, performans ve standartların karşılaştırm ve düzeltici önlemlerin alınması şeklinde bir süreçtir.

## 19.SORU

“Bürokrasi” süreci yaklaşımının” öncüsü aşağıdakilerden hangisidir?

- A  
Frederick W. Taylor
- B  
Henri Fayol
- C  
Max Weber
- D  
Lillian Gilberth
- E

Henry L. Gantt

**Yanıt Açıklaması:**

BU TÜR SORULARIN CEVAPLANMASINDA YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİNİ VE HER SÜRECİN ÖNEMLİ AKIMLARINI VE BU AKIMLARA ÖNDERLİK PAYAN KİŞİLERİ BİLMEK FAYDALI OLACAKTIR. KLASİK YÖNETİM KURAMI: BİLİMSEL YÖNETİM, YÖNETİM SÜRECİ VE BÜROKRASI YAKLAŞIMI OLARAK ÜÇE AYRILMAKTADIR VE HER BİR YAKLAŞIMIN ÖNCÜLERİ FARKLI KİŞİLERDEN OLUŞMAKTADIR.

**20.SORU**

Aşağıdakilerden hangisi planlamadan sorumlu kişiler/kurullar arasında yer almaz?

- A Genel müdür
- B Yönetim kurulu
- C İcra kurulu
- D Onur kurulu
- E Planlama komisyonu

**Yanıt Açıklaması:**

Onur kurulları her işletmede bulunmaz ve bulunsa dahi karar alma, yürütme ve denetleme işlevlerinde aktif rol oynamaz.

**1.SORU**

**YEREL PAZARA EN İYİ HİZMETİ VERMEK VE ÖZEL KOŞULLARI DAHA İYİ GÖRMEK İSTEYEN İŞLETMELER HANGİ BÖLÜMLENDİRME TİPİNİ TERCİH ETMELİDİRLER?**

- A Müşteri temelli bölümlendirme
- B Fonksiyonlarına göre bölümlendirme
- C Coğrafi temelli bölümlendirme
- D Süreç temelli bölümlendirme
- E Ürün temelli bölümlendirme

**Yanıt Açıklaması:**

Coğrafi bölümlendirmenin tercih edilmesinde örgüte sağladığı yararlar şöyledir: Yerel pazara en iyi hizmet, bölgelerindeki özel koşulları merkezdekilerden daha iyi görebilmesi, işlevlerin yerel birimlerde görülmesinden kaynaklanan tecrübe.

**2.SORU**

Aşağıdakilerden hangisi her bölümün diğer bölümlerin ne yaptığından haberdar olması ve diğer

bölümlerle uyumlu şekilde faaliyette bulunmasını sağlar?

- A İletişim
- B Kontrol
- C Koordinasyon
- D Yönelme
- E Örgütlenme

**Yanıt Açıklaması:**

Koordinasyon sayesinde her bölüm diğer bölümlerin ne yaptığından haberdar ve diğer bölümlerle uyumlu şekilde faaliyette bulunmaktadır.

**3.SORU**

çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğüne ne ad verilir.

- A Yetki
- B Güç
- C Sorumluluk
- D Liderlik
- E Karizmatik güç

**Yanıt Açıklaması:**

Sorumluluk, çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğüdür

**4.SORU**

Aşağıdakilerden hangisi planın özelliklerinden biri değildir?

- A Geleceğe ilişkin bir faaliyettir
- B Karar verme sürecidir
- C Bilinçli yapılan bir seçimdir
- D Belli bir süreyi kapsar
- E Sabit ve katı şekilde uygulanır

**Yanıt Açıklaması:**

Plan, değişen çevre koşullarına göre güncellenmesi ve esnetilmesi gereken bir kavramdır.

## 5.SORU

**I.İLGİLİ SORUMLU KİŞİLER ARASINDA DOĞRUDAN GÖRÜŞMELER SAĞLANMALIIII.PLANLAMA YAPILIRKEN VE POLİTİKALAR OLUŞTURULURKEN DAHA BAŞLANGIÇTA SAĞLANMALIIII.BİR SORUN İLE İLGİLİ BÜTÜN FAKTÖRLERİN KARŞILIKLI OLARAK BİRBİRİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ GÖZ ÖNÜNE ALINMALIIV.SÜREKLİLİĞİ OLMALIYUKARIDAKİLERDEN HANGİLERİ KOORDİNASYONUN İLKELERİNDENDİR?**

- A  
Yalnız I
- B  
Yalnız III
- C  
Yalnız IV
- D  
I ve II
- E  
I, II, III ve IV

**Yanıt Açıklaması:** Soruda verilen tüm maddeler koordinasyon ilkeleridir.

## 6.SORU

**APPLE VE STEVE JOBS İLİŞKİSİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLDİĞİNDE SEÇENEKLERDE VERİLEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARINDAN HANGİSİ SÖZ KONUSU BAĞLAMDA ELE ALINMAKTADIR?**

- A  
Kahramanlar
- B  
Değer sistemi
- C  
Temel varsayımlar
- D  
Örgüt kimliği
- E  
Semboller

**Yanıt Açıklaması:**

Örgütler kendi kahramanlarını yaratırlar. Apple için ise Steve Jobs bir kahramandır. Doğru yanıt A seçeneğidir.

## 7.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ KAYNAĞINA GÖRE KONTROL TÜRLERİNDEN BİRİDİR?**

- A  
Yönetim denetim sistemleri
- B

- Klan kontrolü
- C  
Finansal denetim sistemleri
- D  
Geriye dönük kontrol
- E  
Eşzamanlı kontrol

**Yanıt Açıklaması:** Kaynağına göre kontrol türleri; pazar kontrolü, bürokratik kontrol ve klan kontrolüdür.

## 8.SORU

**BİR YÖNETİCİNİN BİLGİ, YETENEK VE TECRÜBESİNE DAYANARAK SAHİP OLDUĞU GÜÇ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?**

- A  
Zorlayıcı güç
- B  
Ödüllendirme gücü
- C  
Uzmanlık gücü
- D  
Yasal güç
- E  
Karizmatik güç

**Yanıt Açıklaması:** Yöneticiler ücretleri artırarak, terfi ettirerek veya ikramiye vererek ödüllendirme gücüne ya da bunun tam tersi maaş veya ikramiye keserek, işine son vererek veya ihtar vererek zorlayıcı güce de sahip olabilirler. Bir yönetici bilgi, yetenek ve tecrübesine dayanarak uzmanlık gücüne ya da kişilik özelliklerine bağlı olarak da karizmatik güce sahip olabilir. Yöneticilerin bulundukları pozisyondan kaynaklanan güce ise yasal güç denilmektedir. Buna göre sorunun doğru yanıtı C seçeneğidir.

## 9.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ KONTROL DÖNGÜSÜNÜN İLK ADIMIDIR?**

- A  
Stratejik amaçların belirlenmesi
- B  
Standartların belirlenmesi
- C  
Performans ölçülmesi
- D  
Standartları yeniden değerlendirme
- E  
Performansı standartlarla karşılaştırma.

**Yanıt Açıklaması:**

Kontrol sürecinin başlamasından önce işletmenin amaç belirlenmiş olması gerekir. Kontrol sürecine

gelindiğinde ise yapılacak ilk işlem standartların belirlenmesidir. Doğru yanıt B seçeneğidir.

## 10.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÖRGÜTLEME İLKELERİNDE BİRİ DEĞİLDİR?**

- A Bölümlendirme
- B İşbölümü ve uzmanlaşma
- C Formelleşme
- D Emir komuta zinciri
- E Birleştirme

## 11.SORU

Her koşulda geçerli en iyi tek bir örgüt yapısı olmadığını ilk öne süren kuram veya yaklaşım hangisidir?

- A Durumsallık yaklaşımı
- B Sistem yaklaşımı
- C Vekalet kuramı
- D Rol kuramı
- E Denge kuramı

### Yanıt Açıklaması:

Durumsallık yaklaşımı, "En iyi tek bir örgüt yapısı yoktur." önermesini kabul etmektedir. Koşullara göre örgütün yapısı ve yönetim tarzı farklılık gösterecektir. Doğru cevap A seçeneğidir.

## 12.SORU

**ÖRGÜTSEL YAPININ GÖRSEL İFADESİ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ARACILIĞIYLA SUNULUR?**

- A Planlama
- B Örgüt Şeması
- C Strateji
- D İşbölümü
- E Merkezileşme

## 13.SORU

**"SAAT ÖĞLEDEN SONRA 2:37 VE BİR MÜŞTERİ FİLM STÜDYOSUNDA VE AYNI GÜN İÇERİSİNDE BİR RULO FİLM BIRAKMAK İÇİN ÇALIŞIYOR. MAĞAZA POLİTİKALARINA GÖRE BU HİZMET İÇİN FİLM ÖĞLEDEN SONRA 2'YE KADAR BIRAKILMAK ZORUNDADIR. TEZGAHTAR BU KURALA UYMASI GEREKTİĞİNİ BİLMEKTEDİR. AYNI ZAMANDA MÜŞTERİ İLE UZLAŞMAK İSTEMEKTE VE FİLMİN O GÜNİŞLENEBİLECEĞİNİ BİLMEKTEDİR. FİLMİ KABUL ETMEYE KARAR VERİR VE BUNU YAPARKEN KURALLARI İHLAL EDER. TEZGAHTARIN TEK İSTEĞİ YÖNETİCİSİNİN BUNU YAPTIĞINI ÖĞRENMEMESİDİR."**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ YUKARIDAKİ DURUMU FORMELLEŞME AÇISINDAN EN İYİ ÖZETLEMEKTEDİR?

- A Örgüt kurallarını yok saymak herşeyin üstündedir. Personel kuralı çiğneyerek formelleşme'yi azaltmaktadır.
- B Bazı kurallar çok kısıtlayıcı olabilir, birçok yönetici çalışanlarına bazı insiyatif kullanma konusunda izin vererek personeli çoğunlukla motive ediyor ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırarak müşteri memnuniyetini de sağlamaktadır.
- C Personel müşteri memnuniyeti için her kuralı çiğneyebilir. Çünkü işletme müşteri memnuniyeti ile sürdürülebilir olmaktadır.
- D İşletme sahibi kurallara uyararak personeli işten uzaklaştırmalıdır. Çünkü bazı işletmelerde kurallar, müşteri memnuniyetinden önce gelebilmektedir.
- E Yöneticinin haberi olmadan personel, işletmenin kurallarını müşteri memnuniyeti için çiğneyebilir. Çünkü yönetici o andaki konuyu bilmediği için personel insiyatif kullanarak en iyisini yapmıştır.

**Yanıt Açıklaması:** Örnekte eleman müşterinin isteğini yaparak işletmesinin kurallarını çiğnedi. Fakat kuralları çiğneyerek işletmesine gelir sağladı ve iyi bir müşteri hizmetiyle müşteri memnuniyeti sağladı. Sonuç olarak işletme yöneticileri personeline bazı insiyatifler vererek işletmenin ve personelin verimliliği artırabilirler.

## 14.SORU

**FAALİYETLERİ KOORDİNE ETMEK, GEREKLİ BİLGİLERİ SAĞLAMAK VE İHTİYAÇ DUYULDUĞUNDA YARDIM ETMEK ÜZERE FARKLI HİYERARŞİK SEVİYELERDEKİ**

## YÖNETİCİ/ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İLETİŞİM AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?

- A Aşağı doğru iletişim
- B Yukarı doğru iletişim
- C Çarpaz iletişim
- D Hiyerarşik iletişim
- E Yatay iletişim

**Yanıt Açıklaması:** Biçimsel iletişimin dört türü vardır. Çarpaz iletişim, faaliyetleri koordine etmek, gerekli bilgileri sağlamak ve ihtiyaç duyulduğunda yardım etmek üzere farklı hiyerarşik seviyelerdeki yönetici/çalışanlar arasındaki iletişim olarak tanımlanmaktadır.

### 15.SORU

İşletme oluşabilecek farklı risk çeşitleri mevcuttur. Aşağıdakilerden hangisi ürün ile ilgili risk çeşitlerindendir?

- A Sosyal eylemler
- B Kaza
- C Yanlış karar
- D Kullanılabilirlik
- E Hırsızlık

### Yanıt Açıklaması:

Bir işletme için ürün riskleri; kullanılabilirlik, etkinlik, güvenlik olarak açıklanabilmektedir.

### 16.SORU

Hangisi bir ürünün sırasıyla hangi iş merkezlerinden ve hangi operasyonlardan geçtiğini gösterir?

- A Stok kayıtları
- B Ürün ağacı
- C Parti büyüklüğü
- D Rota
- E İş Emri

### Yanıt Açıklaması:

Rota (route), bir üretimin gerçekleşmesi için gerekli operasyonları (fabrika içinde hangi işlemlerden geçeceğini) sırasıyla gösteren bir kayıttır. Rota kayıtlarında bu iş merkezlerindeki hazırlık süreleri ve standart işlem sürelerini de

İçererek kapasite planlamaya da veri sağlamaktadır.

### 17.SORU

İşletmenin bölümleri arasında ortaya çıkmış bir sorun için bir çözüm bulunduğunda, daha sonra ortaya çıkabilecek benzer sorunlar için de aynı çözüm yolu ve harekât tarzı uygulanır. Yukarıdaki ifade koordinasyonun hangi ilkeyi benimsemesinin nedenidir?

- A Sorumlu kişiler arasında, doğrudan görüşme yapılması
- B Planlama aşamasında sağlanması
- C Politika geliştirme aşamasında sağlanması
- D Soruna ilişkin tüm faktörlerin birbiri üzerindeki etkilerinin göz önüne alınması
- E Süreklilik arz eden bir işlem olarak kabul görmesi

### Yanıt Açıklaması:

Bir işletmede koordinasyonun sağlanması için bir takım ilkelere göre hareket etmek gerekir. Bu ilkeleri dört başlık altında toplamak mümkündür:

- İlgili sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmeler yapılmalıdır
- Koordinasyon, planlama yapılırken ve politikalar oluşturulurken daha başlangıçta temin edilmelidir
- Bir sorun ile ilgili bütün faktörlerin karşılıklı olarak birbiri üzerindeki etkileri göz önüne alınarak koordinasyon yapılmalıdır
- Koordinasyon sürekliliği olan bir işlem olarak düşünülmelidir

Soru kökünde verilen ifade koordinasyonun "süreklilik arz eden bir işlem olarak kabul görmesi" ilkesini açıklamaktadır. Doğru cevap E seçeneğidir.

### 18.SORU

Thompson'ın teknoloji sınıflandırmasına göre üretim sürecinin ve girdi ile çıktının standart olduğu durumlarda kullanılan teknolojiye ne ad verilir?

- A Yüksek teknoloji
- B Bağlı teknoloji
- C Aracı teknoloji
- D Yoğun teknoloji
- E Düşük teknoloji

## Yanıt Açıklaması:

Bağlı teknolojiler üretim sürecinin ve girdi ile çıktının standart olduğu durumlarda kullanılır. Bu teknoloji türüyle üretim bandında olduğu gibi üretim süreci standarttır ve büyük miktarlarda standart girdi ile standart çıktı elde edilir. Doğru cevap B seçeneğidir.

## 19.SORU

Aşağıdakilerden hangisi işletmenin stratejik amaçlarından biridir?

- A Vizyon
- B Misyon
- C Büyüme
- D Bütçe
- E Normlar

## Yanıt Açıklaması:

İşletmenin stratejik amaçları üç tanedir. Bunlar; verimlilik, kârlılık ve büyümedir. Bu amaçların “stratejik amaçlar” olarak adlandırılmasının nedeni, işletme üst düzey yönetiminin belirlediği kurumsal stratejiler ve rekabet stratejileri doğrultusunda gerçekleştirmeleridir.

## 20.SORU

Örgütlerde aynı konuda yapılan farklı çalışmaların biraraya getirilerek yeniden kazanılması hangi bilgi aşamasına örnek olur?

- A Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye (Sosyalizasyon)
- B Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye (Dışsallaştırma)
- C Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Birleştirme)
- D Bilgi yönetimi
- E Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye (İçselleştirme)

## Yanıt Açıklaması:

Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Birleştirme): Kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kaydedilmesidir. Örneğin, örgütlerde aynı konuda yapılan farklı çalışmaların biraraya getirilerek yeniden kazanılmasıdır.

## 1.SORU

**DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ YAKLAŞIMINDA, PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE HANGİ GÖSTERGELERİN TEK BAŞINA YETERLİ OLMAYACAĞI İLERİ SÜRÜLMÜŞTÜR?**

- A Müşteri memnuniyeti göstergeleri
- B Finansal göstergeler
- C Kalite göstergeleri
- D Yönetici göstergeleri
- E Ekonomik göstergeler

**Yanıt Açıklaması:** Finansal göstergeler, bugün herkesin önemini kabul ettiği müflteri, kalite, çalışanlara yönelik problemler ve fırsatlar konusunda yetersizdirler.

## 2.SORU

**I. YÖNETİM DENETİM SİSTEMLERİ II. BÜROKRATİK KONTROL III. OPERASYONEL DENETİM SİSTEMLERİ IV. KLAN KONTROLÜ YUKARIDAKİLERDEN HANGİLERİ DÜZEYLERİNE GÖRE KONTROL TÜRLERİNDENDİR?**

- A II,III ve IV
- B I ve III
- C II ve III
- D I, II, III ve IV
- E I, II ve IV

**Yanıt Açıklaması:** Düzeylerine göre kontrol türleri; yönetim denetim sistemleri, operasyonel denetim sistemleri, finansal denetim sistemleri

## 3.SORU

Organizasyonun amacını, iç ve dış çevresini, değerlerini ve gitmek istediği yönü genel hatlarıyla ortaya koyan kavrama ne ad verilir?

- A Amaç
- B Plan
- C Misyon
- D Hedef
- E Vizyon

## Yanıt Açıklaması:

### İŞLETME ORGANİZASYONLARINDA MİSYON

Planlama, tüm organizasyonlarda genel bir faaliyettir. Bütün organizasyonlar planlama süreci uygular. Fakat her birinin izlediği yol farklıdır. Planlama faaliyetinin tamamı aslında işletmenin çevresi ile ilgili pek çok veriyle ilişkilendirilerek gerçekleştirilir. Yöneticiler işletmenin çevresi (ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal vb.) ile ilişki kurmadan planlamaya giderlerse, etkin planlar üretmek konusunda yetersiz kalabilirler. Bu nedenle çevreyi anlamak, planlama için gereken ilk adımdır. Temelde bu hesaplamaları yapan bir yönetici, organizasyonun misyonunu belirlemelidir. O halde misyon nedir? **MİSYON; ORGANİZASYONUN AMACINI, ÇEVRESİNİ, DEĞERLERİNİ VE GİTMEK İSTEDİĞİ YÖNÜ GENEL HATLARIYLA ORTAYA KOYAN BİR İFADEDİR.** Bir başka tanıma göre MİSYON, İŞLETMENİN VAR OLMA NEDENİNİ İFADE EDEN BİR KAVRAMDIR.

#### 4.Soru

İşlerin küçük parçalara ayrılarak bir kişinin uzmanlaştığı işin bir bölümünü yapması aşağıdakilerden hangisiyle ifade edilir?

- A  
Emir komuta zinciri
- B  
Kontrol alanı
- C  
İşbölümü ve uzmanlaşma
- D  
Bölümlendirme
- E  
Formelleşme

## Yanıt Açıklaması:

İşbölümü ve uzmanlaşma, işlerin küçük parçalara ayrılarak bir kişinin uzmanlaştığı işin bir bölümünü yapmasıdır. Doğru cevap C'dir.

#### 5.SORU

Aşağıdakilerden hangisi, işletmenin birinci (yakın) çevresini oluşturan bileşenlerden biri değildir?

- A  
Tüketiciler
- B  
Sendikalar
- C  
Rakipler
- D

Tedarikçiler

E

Uluslararası teknolojik çevre

## Yanıt Açıklaması:

Uluslararası teknolojik çevre, işletmenin üçüncü (uluslararası) çevresini oluşturan bileşenlerden biridir. Doğru cevap E seçeneğidir.

#### 6.SORU

Aşağıdakilerden hangisi süreç teorilerinden biridir?

- A  
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- B  
Amaç Teorisi
- C  
ERG Teorisi
- D  
Başarma İhtiyacı Teorisi
- E  
Çift Faktör Teorisi

## Yanıt Açıklaması:

SÜREÇ TEORİLERİ;

- Bekleyiş Teorisi
- Bekleyiş-Değer Teorisi
- Sonuçsal Şartlandırma Teorisi
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi

#### 7.SORU

Aşağıdakilerden hangisi bir kontrol sisteminin etkin, yani amaçlara ulaştırıcı olaması için taşıması gereken özelliklerden birisi değildir.

- A  
Kontrol, amaçlara ve planlara dayanmalıdır
- B  
Kontrol, ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır
- C  
Kontrol örgüt kültürüne uygun olmalıdır
- D  
Kontrol tarafsız olmalıdır
- E  
Kontrol, düzeltici önlemlerin alınmasını sağlamalıdır

## Yanıt Açıklaması:

Bir kontrol sisteminin etkin, yani amaçlara ulaştırıcı olması isteniyorsa aşağıdaki özellikleri taşıması gereklidir; Kontrol, amaçlara ve planlara dayanmalıdır. Kontrolün amacı, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktır. Bu nedenle stratejiler, planlar ve politikalar açık bir şekilde belirlenmelidir.

Kontrol, ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Bütün kontrol sistemleri yapılan işi kapsamalıdır. Satış bölümünün kontrol sistemi ile finans bölümünün kontrol sistemi farklıdır. Kontrol esnek olmalıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevre sürekli değişim içinde bulunduğundan plan, program ve politikalar sık sık değişebilir. Bu nedenle kontrol sisteminin esnek olması gereklidir. Kontrol, örgüt yapısına uygun olmalıdır. Örgütsel yapı biçimsel ilişkileri belirlediği kadar, biçimsel olmayan ilişkilerin ortaya çıktığı yerdir. Kontrol sürecinde biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler birlikte değerlendirilmelidir. Kontrol tarafsız olmalıdır. Örgüt, insan ilişkileri sistemi olduğundan duygusal davranışlar ortaya çıkabilir. Kontrol tarafsız olmazsa kontrol etkinliğinin nesnel ölçütlere ve standartlara dayandırılmasıyla mümkün olabilir.

## 8.SORU

**YÖNETİCİ ÇALIŞANLARININ MAAŞINI KESEREK, ONLARI İŞTEN ATARAK HANGİ TÜR GÜCE SAHİP OLABİLİR?**

- A Ödüllendirici güç
- B Yasal güç
- C Zorlayıcı güç
- D Uzmanlık gücü
- E Karizmatik güç

**Yanıt Açıklaması:** Ödüllendirici gücün tam tersi davranışlar içerisinde bulunan yöneticiler zorlayıcı güce sahip demektir. Doğru yanıt C şıkkıdır.

## 9.SORU

**MARKANIN TEMEL ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN HANGİSİ YANLIŞTIR?**

- A Sadece bir tescil belgesi değil aynı zamanda üretici tarafından müşteriye verilmiş düzenli kalite ve performans sözüdür.
- B Üretici ile müşteri arasındaki bağlantı noktasıdır.
- C Ürün ve hizmetlere değer katar.
- D İşletmenin ürününü rakiplerinin ürünlerinden

farklılaştırmayı sağlar.

E

Müşterinin karar verme sürecini zorlaştıran bir birimdir.

**Yanıt Açıklaması:** Marka müşterinin karar verme sürecini zorlaştırmaz.

## 10.SORU

**BİR İŞLETME ORGANİZASYONUNDA DAHA KISA SÜREDE GERÇEKLEŞTİRİLMEK İSTENEN DURUMA NE AD VERİLİR?**

- A Amaç
- B Stratejik plan
- C **Hedef**
- D Vizyon
- E Misyona

## 11.SORU

Yönetici rolleri düşünüldüğünde hangisi yöneticinin bireylerarası rolü kapsamında yer almaktadır?

- A Gözlemci rolü
- B Temsilcilik rolü
- C Girişimci rolü
- D Kaynak bulan rolü
- E Müzakereci rolü

**Yanıt Açıklaması:**

Yöneticilerin bireylerarası rolleri; temsilcilik, liderlik ve ilişki rolü olmak üzere üç farklı türdedir.

## 12.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI DOĞRU VERİLMİŞTİR?**

- A Örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur.
- B Bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması yönünde ilerleyişinin izlenmesi, amaçlar ve hedefler değiştiğinde izlenilen yolun yeniden çizilmesidir.
- C Bir işletmede koordinasyonun sağlanmasında uygulanabilecek teknikler arasında iyi ve basit bir

örgüt yapısının kurulmasıdır.

D

İşbirliği sistemi olan örgütlerin etkin bir şekilde işleyebilmesi için örgütsel unsurların uygun bir şekilde bir araya getirilmesidir.

E

Örgütlerde sosyalleşmenin sağlanarak kültürün oluşturulması, anlamın transferi ve anlaşılmasıdır.

**Yanıt Açıklaması:** Örgüt kültürü; Örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur.

## 13.SORU

Aşağıdakilerden hangisi merkezleşmeyen bir örgütün özelliklerinden biri değildir?

A

Şirket büyüktür.

B

Şirket coğrafi olarak yayılmıştır.

C

Çevre belirsizdir.

D

Alt düzey yöneticiler karar verme konusunda deneyimli ve yeteneklidir.

E

Alt düzey yöneticiler kararlarda söz sahibi olmak ister.

## Yanıt Açıklaması:

Büyük şirketler genellikle merkezleşme durumunun bir örneğidir.

## 14.SORU

Planlamada belirlenen faaliyetlerin netleştirilmesi işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi ile yer, araç ve yöntemlerin hazırlanmasını içeren yönetim fonksiyonu aşağıdakilerden hangisidir?

A

Planlama

B

Örgütlenme

C

Yürütme

D

Denetim

E

Pazarlama

## Yanıt Açıklaması:

Örgütlenme fonksiyonu, planlamada belirlenen faaliyetlerin netleştirilmesi işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi ile yer, araç ve yöntemlerin hazırlanmasını içerir. Diğer bir ifadeyle örgütlenme, planlanan yapının kurulmasıdır. doğru cevap B'dir.

## 15.SORU

**MCGREGOR, YÖNETİCİLERİN YÖNETİM ANLAYIŞIYLA İLGİLİ İLGİLİ VARSAYIMLARINI “X KURAMI” YARDIMIYLA AÇIKLAMAKTADIR. AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ BU VARSAYIMLARDAN BİRİSİDİR?**

A

İnsan doğası gereği genellikle çalışmaktan hoşlanmaz ve elinden geldiğince çalışmaktan kaçınır”

B

İnsanların çoğu yönetilmeyi değil yönetmeyi ister

C

İnsanlar çalışmalarını sağlamak için çıktı sınırlaması yapılmalıdır.

D

Personele baskı yapılarak performans artırılmaz

E

İnsanlar iyi niyeti ve dinlenilmeyi sevdikleri için danışmanlar işyerinde olmalıdır.

**Yanıt Açıklaması:** McGregor, Klasik Yönetim Kuramı çerçevesinde yöneticilerin yönetim anlayışıyla ilgili ilgili varsayımlarını “X Kuramı” yardımıyla açıklamaktadır. 1. “İnsan doğası gereği genellikle çalışmaktan hoşlanmaz ve elinden geldiğince çalışmaktan kaçınır”. Bu nedenle, işletme yönetimi “dürüst, kurallara uygun ve verimli” çalışmaları için personele baskı yapmalı ve bu doğrultuda personeli çalışmaya güdüleyebilmek için maddi bir ödüllendirme sistemini uygulamaya koymalıdır. Bu bağlamda, işletme yönetimi “çıktının sınırlandırılmasını” şiddetle reddetmelidir. 2. “İnsanların genellikle çalışmaya zorlanmaları, yönlendirilmeleri ve denetlenmeleri gerekmektedir”. Ayrıca, gerekirse cezalandırılacakları konusunda gözdağı verilmelidir. Tüm bunların nedeni, örgüt üyelerinin örgütün hedefleri doğrultusunda yeterli çabayı göstermelerini sağlayabilmektir. 3. “İnsanlar genellikle yönetmekten çok yönetilmeyi tercih ederler”. Sorumluluk yüklenmekten hoşlanmazlar, görece olarak daha az hırslıdır ve her şeyden çok iş güvencesine önem verirler.

## 16.SORU

**I. YASAL GÜÇII. SINIRSIZ GÜÇIII. KARİZMATİK GÜÇIV. MÜKEMMEL GÜÇV. ZORLAYICI**

## GÜÇYUKARIDAKİLERDEN HANGİLERİ YÖNETİCİLERİN GÜÇ KAYNAKLARI ARASINDADIR?

- A  
I, IV
- B  
II, III, IV
- C  
IV, V
- D  
I, III, V.
- E  
I, IV, V

**Yanıt Açıklaması:** French ve Raven yöneticilerin sahip olabileceği güç kaynaklarını beş'e ayırmaktadır. Bunlar ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Soruda bunlardan 3'ü yer almaktadır. Yasal, Karizmatik ve Zorlayıcı güç'tür.

### 17.SORU

## AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİNİN BOYUTLARINDAN BİRİ DEĞİLDİR?

- A  
Finansal boyut
- B  
Müşteri boyutu
- C  
Üretim boyutu
- D  
İçsel süreçler boyutu
- E  
Öğrenme ve gelişme boyutu

### Yanıt Açıklaması:

Üretim boyutu, dengeli başarı göstergesinin boyutlarından biri değildir. Doğru yanıt C seçeneğidir.

### 18.SORU

liderin astlarına karşı gösterdiği davranışları üzerinde duran liderlik teorisi aşağıdakilerden hangisidir?

- A  
Özellikler teorisi
- B  
Durumsal liderlik teorileri
- C  
Davranışsal liderlik teorileri
- D  
Etkileşimci liderlik teorisi

- E  
Karizmatik liderlik teorisi

### Yanıt Açıklaması:

Davranışsal liderlik teorileri liderin özellikleri yerine liderin astlarına karşı gösterdiği davranışları üzerinde durmaktadır.

### 19.SORU

Örgütlerin etkin bir şekilde işleyebilmesi için örgütsel unsurların uygun bir şekilde bir araya getirilmesine ne ad verilir.

- A  
Organizasyon
- B  
Koordinasyon
- C  
Reorganizasyon
- D  
Yöneltme
- E  
Planlama

### Yanıt Açıklaması:

Koordinasyon (Eşgüdümleme), örgütlerin etkin bir şekilde işleyebilmesi için örgütsel unsurların uygun bir şekilde bir araya getirilmesidir.

### 20.SORU

## BUGÜNDEN GELECEK İLE İLGİLİ KARARLARIN ALINMASINA NE AD VERİLİR?

- A  
Vizyon
- B  
Plan
- C  
Etik
- D  
Sorumluluk
- E  
Sentez

### 1.SORU

Aşağıdakilerden hangisi, Motivasyon Teorilerinde Kapsam teorileri faktörlerinden biridir?

- A  
Bekleyiş Teorisi
- B  
Başarma İhtiyacı Teorisi
- C

Bekleyiş-Değer Teorisi

D

Sonuçsal Şartlandırma Teorisi

E

Eşitlik Teorisi

## Yanıt Açıklaması:

Kapsam Teorileri kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten faktörleri anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Yani, kişileri anlamaya çalıştığı için içsel faktörlere odaklanan teorilerdir. Kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir. Doğru B şıkkıdır.

## 2.SORU

Sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz, ürüne hasar verme işletmelerde görülen hangi krize örnek olarak verilebilir?

A

Psikopatoloji

B

Dışsal ekonomik saldırılar

C

Dışsal bilgiye dayalı saldırılar

D

İşin durması

E

İnsan kaynakları faktörleri

## Yanıt Açıklaması:

İşletmelerde genel anlamda beş tür krizden bahsetmek mümkündür. Bunları dışsal ekonomik saldırılar (boykotlar, gasp ve rüşvet vb.); dışsal bilgiye dayalı saldırılar (gizli bilgilerin çalınması, dedikodular); işin durması; psikopatoloji (sabotaj, yönetici kaçırma, cinsel taciz, ürüne hasar verme) ve insan kaynakları faktörleri (çalışanların düşük morali, yönetici değişimi, mesleki yanlışlıklar vb.) şeklinde sıralamak mümkündür.

## 3.SORU

İnsanın doğuştan gelen olumsuz özelliklerinden yani bencillik, çıkarıcılık ve fevrlilikten sıyrılmış, çağdaş, entellektüel özelliklere sahip yöneticileri ifade eden yönetici sınıflandırması hangisidir?

A

Sorumlulukları açısından yöneticiler

B

Hiyerarşik açıdan yöneticiler

C

Nitelikleri açısından yöneticiler

D

Yetkinlikleri açısından yöneticiler

E

Profesyonel yöneticiler

## Yanıt Açıklaması:

Nitelikleri açısından yöneticileri; hümanist niteliklere sahip yöneticiler, vicdan sahibi yöneticiler ve ambisyon sahibi yöneticiler olarak sınıflandırılmaktadır.

Hümanist niteliklere sahip yöneticiler, insanın doğuştan gelen olumsuz özelliklerinden yani bencillik, çıkarıcılık ve fevrlilikten sıyrılmış, çağdaş, entellektüel özelliklere sahip yöneticilerdir. Doru cevap C'dir.

## 4.SORU

**ÖRGÜTÜN DIŞ ÇEVRESİNDE GELİŞEN KOŞULLARA UYUM SAĞLAYABİLMEK İÇİN KENDİ BÜNYESİNDE DEĞİŞİM YAPMASINA NE AD VERİLİR?**

A

Pasif değişim

B

Aktif değişim

C

Planlı değişim

D

Proaktif değişim

E

Reaktif değişim

**Yanıt Açıklaması:** Aktif ve Pasif Değişim: Aktif değişim, örgütün yenilik yaparak, dış çevre- sini etkilemesi ve değiştirmesidir. Pasif değişim ise, örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır.

## 5.SORU

Aşağıdakilerden hangisi şirketin misyon ve stratejisini belirler?

A

Genel müdür

B

Yönetim kurulu

C  
İcra kurulu

D  
Fonksiyonel birim yöneticileri

E  
Planlama komisyonu

## Yanıt Açıklaması:

Yönetim kurulu, diğer sorumluluklarının yanı sıra şirketin misyon ve stratejisini belirler.

## 6.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİNİN BOYUTLARINDAN BİRİ DEĞİLDİR?**

A  
Öğrenme ve Gelişme Boyutu

B  
Finansal Boyut

C  
Müşteri Boyutu

D  
Rekabet Boyutu

E  
İçsel Süreçler Boyutu

**Yanıt Açıklaması:** Dengeli başarı göstergesinin boyutları şunlardır: Finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu

## 7.SORU

**MERKEZLEŞMEME İLE İLGİLİ İFADELERDEN HANGİSİ YANLIŞTIR?**

A  
Kararlı ve sabit çevre gerektirir.

B  
Şirket coğrafi olarak yayılmış, dağınıktır.

C  
Alt düzey yöneticiler kararlarda söz sahibi olmak ister.

D  
Alt düzey yöneticiler karar verme konusunda deneyimli ve yeteneklidir.

E  
Şirket kültürü yöneticilere söz söyleme hakkı verir.

## Yanıt Açıklaması:

Merkezleşmede kararlı ve sabit bir çevre söz konusuyken merkezleşmeme de karışık ve belirsiz bir çevre vardır.

## 8.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ YÖNETİCİNİN “YASAL GÜCÜNÜ” TANIMLAMAKTADIR?**

A  
Yöneticinin bilgi ve tecrübesine dayanır

B  
Yöneticilerin kişilik özelliklerine dayanır

C  
Yöneticinin sahip olduğu mevkiden kaynaklanır

D  
Çalışanları terfi ettirebilme imkanından kaynaklanır

E  
Çalışanları cezalandırabilme gücüne dayanır

**Yanıt Açıklaması:** Yöneticiler ücretleri artırarak, terfi ettirerek veya ikramiye vererek ödüllendirme gücüne ya da bunun tam tersi maaş veya ikramiye keserek, işine son vererek veya ihtar vererek zorlayıcı güce de sahip olabilirler. Bir yönetici bilgi, yetenek ve tecrübesine dayanarak uzmanlık gücüne ya da kişilik özelliklerine bağlı olarak da karizmatik güce sahip olabilir. Yöneticilerin bulundukları pozisyondan kaynaklanan güce ise yasal güç denilmektedir. Buna göre sorunun doğru yanıtı C seçeneğidir.

## 9.SORU

Aşağıdakilerden hangisi McGregor'un X teorisinin özelliklerinden biridir?

A  
Kişi için çalışma oyun ve dinlenme kadar doğaldır.

B  
Kişi çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu kadar işten kaçmaya çalışır.

C  
Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir

D  
Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır

E  
Kişi sorumluluk yüklenmek ister, isteklidir.

## Yanıt Açıklaması:

McGregor'un X Teorisine göre lider, insanı örgüt amaçlarına uyan pasif bir unsur olarak kabul etmekte ve otoriter bir davranış göstermektedir.

- Kişi çalışmayı sevmez ve mümkün olduğu kadar işten kaçmaya çalışır.
- Kişi sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli

# İŞLETME YÖNETİMİ

değildir ve güvenceyi her  
şeye tercih eder.

- İnsanları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol edilmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için gerektiğinde cezalandırılmalıdır.

## 10.SORU

Aşağıdakilerden hangisi krizden kurtulma, krize karşı hazırlıklı olma, krizin etkilerini hafifletme ve krizin ortaya çıkardığı durumu iyileştirmeye çalışma çabalarından oluşmaktadır?

- A  
Kriz Yönetimi  
B  
Güvenlik yönetimi  
C  
Eylem yönetimi  
D  
Zarar yönetimi  
E  
Kaza yönetimi

### Yanıt Açıklaması:

Kriz yönetimi; krizden kurtulma, krize karşı hazırlıklı olma, krizin etkilerini hafifletme ve krizin ortaya çıkardığı durumu iyileştirmeye çalışma çabalarından oluşmaktadır.

## 11.SORU

## Sosyalizasyon nedir?

- A  
Örtülü bilginin bir başkasına örtülü bir biçimde aktarılmasıdır
- B  
Örtülü bilginin açıklanması, ifade edilmesi ve kaydedilmesi anlamına gelen bir adımdır
- C  
Kayıtlı herhangi bir bilginin başka bir biçimde kaydedilmesidir.
- D  
Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki nesle sistematik hale getirilmeden dağınık olarak aktarılmasıdır.
- E  
Örgütlerde aynı konuda yapılan farklı çalışmaların biraraya getirilerek yeniden kazanılmasıdır.

### Yanıt Açıklaması:

**Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye (Sosyalizasyon):** Sosyalizasyon, örtülü bilginin bir başkasına örtülü bir biçimde aktarılması şeklinde ifade edilmektedir. Tam olarak, usta-çırak ilişkisi ile

açıklanan bu modelde deneyimler, gözlem ve taklit yolu ile kazanılabilir.

## 12.SÖRÜ

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ KARİZMATİK LİDER DAVRANIŞLARINDAN BİRİ DEĞİLDİR?**

- A  
Çevresel duyarlılık  
B  
Kişisel risk alma  
C  
Astarların ihtiyaçlarına duyarlılık

## D Statükocu olma

- E  
Vizyon ve net ifade

### 13.SORU

Aşağıdakilerden hangisi iletişim sürecinin unsurlarından biri **değildir**?

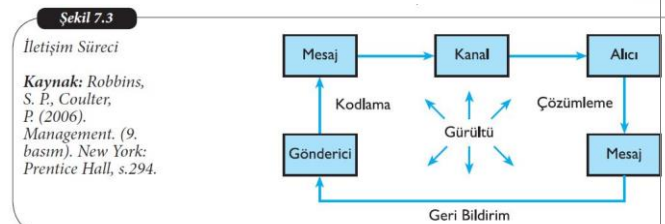
- A  
Alıcı  
B  
Gönderici  
C  
İdareci  
D  
Mesaj  
E  
Kodlama

**Yanıt Açıklaması:**

## KOORDİNASYON VE İLETİŞİM

## İletişim Süreci

İletişimin kişiler arasında nasıl gerçekleştiğini gösteren iletişim sürecinin unsurları Şekil 7.3'te gösterilmektedir.



## 14.SORU

**YÖNETİCİ POZİSYONDAKİ KİŞİLERİN  
İNSANLARA NE YAPMASI GEREKTİĞİNİ  
SÖYLEMESİ VE ONLARDAN BUNU YAPMASINI  
BEKLEMESİ ŞEKLİNDEKİ İÇSEL HAKLARI  
İFADE EDEN KAVRAM AŞAĞIDAKİLERDEN  
HANGİSİDİR?**

- A Yetki**

- B Emir komuta zinciri
- C Sorumluluk
- D Emir komuta birliği
- E Kontrol alanı

## 15.SORU

Uyumsuzluk ve anlaşmazlık ihtimali taşıyan çatışma türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A Algılanan çatışma
- B Potansiyel çatışma
- C Açık çatışma
- D İç çatışma
- E Kişilerarası çatışma

### Yanıt Açıklaması:

Ortaya çıkış şekline göre uyumsuzluk ve anlaşmazlık ihtimali taşıyan çatışma türü potansiyel çatışmadır.

## 16.SORU

**KAYITLI BİLGİLERDEN EDİNİLEN DENEYİMLERİN BİR SONRAKİ KUŞAĞA SİSTEMATİK HALE GETİRİLMEDEN DAĞINIK OLARAK AKTARILMASI ÖRNEĞİ AŞAĞIDAKİ KAVRAMLARDAN HANGİSİNE BİR ÖRNEKTİR?**

- A İçselleştirme
- B Dışsallaştırma
- C Sosyalizasyon
- D Birleştirme
- E Ayırıştırma

**Yanıt Açıklaması:** Kayıtlı bilgilerden edinilen deneyimlerin bir sonraki kuşağa sistematik hale getirilmeden dağınık olarak aktarılması örneği içselleştirmeye örnektir.

## 17.SORU

**ÖRGÜT ÜYELERİ ARASINDAKİ KİŞİSEL YAKINLIK VE ETKİLEŞİMLER SONUCU ORTAYA ÇIKAN İLETİŞİM TÜRÜ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?**

- A Biçimsel olmayan iletişim
- B Biçimsel iletişim
- C Çapraz iletişim
- D Dikey iletişim
- E Yatay iletişim

**Yanıt Açıklaması:** Çalışanların kendi ilgi ve geresinimleri doğrultusunda sahip oldukları yasal pozisyonları dışında kişisel ilişkiler geliştirmeleri biçimsel olmayan (informal) iletişim olarak tanımlanmaktadır. Sorunun doğru cevabı A seçeneğidir.

## 18.SORU

**AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİ ÖRGÜTLENME İLKELERİNDEN BİR OLAN BÖLÜMLERE AYIRMADA GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN UNSURLARDAN BİRİ DEĞİLDİR?**

- A Benzer işlerin bir araya getirilmesi
- B Uzmanlaşmadan yararlanılması
- C Denetimin kolaylaştırılması
- D Koordinasyonun kolaylaştırılması
- E Giderlerin arttırılması

**Yanıt Açıklaması:** Bölümlere ayırmada giderlerin arttırılması değil azaltılması durumu göz önünde bulundurulmalıdır. Doğru yanıt E ŞIKKIDIR

## 19.SORU

**BİR ORGANİZASYONUN AMACINI, ÇEVRESİNİ, DEĞERLERİNİ VE GİTMEK İSTEDİĞİ YÖNÜ GENEL HATLARIYLA ORTAYA KOYAN KAVRAM AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİDİR?**

- A Vizyon
- B Plan
- C

Taktik

D

Hedef

E

Misyon

20.SORU

Yöneticinin iç ve dış temasları doğrultusunda bilgi sağlayabileceği bir ağ oluşturduğu role verilen doğru ad hangi seçenekte yer almaktadır?

A

İlişki rolü

B

Temsilcilik rolü

C

Yayma/duyurma rolü

D

Sorun çözen rolü

E

Müzakereci rolü

## Yanıt Açıklaması:

İlişki (Liaison) rolünde yönetici, kendi çalışma arkadaşları ve örgüt dışındaki kişiler arasında yer alarak bilgi kaynakları oluşturmaktadır ve iletişim merkezi görevini üstlenmektedir. Başka deyişle, yönetici iç ve dış temasları doğrultusunda bilgi sağlayabileceği bir ağ oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticiler ilişki rolünü bilgi elde etmek için kullanırken, orta düzey yöneticiler bu rolü günlük iş akışının sağlanmasında kullanmaktadır.



# SKYMOON PDF

## DON'T ASK QUESTIONS,JUST FOLLOW...

SINCE 2020