



## DERS ADI Yönetim ve Organizasyon

### ÜNİTE ADI Yönetim ve Organizasyonun Temel Kavramları

#### ÜNİTE NO 1

YAZAR Prof.Dr. ADNAN ÇELİK

Bu ünite, yönetim ve organizasyonun temel kavramlarına ilişkindir. Kendi içinde, yönetim, yönetici, yönetim ve organizasyon biliminin diğer sosyal bilimlerle ilişkisi, örgüt kavramı ve kapsamı ile davranış ve örgütsel davranış konularından oluşmuştur. Yönetim başlığı adı altında yönetim kavramı ve tanımı, yönetim biliminin tarihi gelişimi, yönetim süreci, yönetim grupları ile yönetimin bilim, sanat ve meslek olma özelliği açıklanmıştır.

Yönetim kavramı, yaşamın her alanı ile yakından ilgilidir. Birey, grup, toplum, örgüt, kurum veya kuruluşları ilgilendiren çok önemli boyutları vardır. Yönetim marifeti ile bir çok değişim ve gelişim yaşanmıştır. Tarihsel süreç yakından ilgilendiğinde bu durum rahatça görülebilir.

Özellikle iş örgütleri veya işletmeler bağlamında çeşitli değerlendirmeler yapılabilir. Bunlar, insan yaşamının sürmesini kolaylaştıran etkinliklere sahiptirler. Genelde, insan ihtiyaçlarının yerinde ve zamanında karşılanabilmesi için kurulmuşlardır. Üretim faktörlerinin bir araya getirildiği iktisadi, sosyal, teknik ve finansal ünitelerdir. Bu ünitelerin oluşması, girişimcilerin (müteşebbislerin) eseridir. Çünkü biri veya birilerinin, bu girişimler için kâr veya zarar etme riskini üstlenmelerine ihtiyaç vardır. Girişimcilik bu açıdan önemlidir. Lakin her şey bir firma veya işletmeyi kurmakla sona ermez. Bu ünitelerin uygun biçimde yönetilmeleri gerekir. Kimi girişimciler, bir tür lider yönetici veya yönetici lider özelliğine sahip olabilirler. Ancak bunu hepsi genelleştirmek zordur. Yapılması gereken, yönetim biliminin ilke ve esaslarına uyulmasıdır. Yönetim, belirli bir amaca başkalarıyla birlikte ulaşmaktır. Bir tür iş gördürme sanatıdır. İnsanların fiziki ve sosyal güçlerini koordine etmektir. Bu faaliyetler, Orta Çağ'ın sonuna kadar ekonomi bilimi ve genel işletmecilik kapsamında değerlendirilmiştir. İlerleyen dönemlerde ise kendine özgü kavram, kapsam ve ilkeler belirlenmiştir. Yönetimin süreç olma özelliği önemlidir. Yönetim, hem yönetim işlevini yerine getirenleri, hem de bir takım işlevleri içerir. Burada, bir dizi faaliyete ihtiyaç duyulur. Karşılıklı etkileşim halinde sürekli olarak tekrarlanan bu faaliyetler (fonksiyonlar) sırasıyla şunlardır; “planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol”. Yönetim grupları arasında ailesel (patrimonial), siyasal ve profesyonel yönetim tarzları öne çıkar. Herhangi bir disiplinin bilim, sanat ve mesleki özelliği önemlidir. Ayrıca mesleki deontoloji de aranır. Yönetim ve organizasyon, bu hususlara sahip bir disiplindir.

Yönetici başlığı altında yönetici kavramının tanımı ve niteliği, yönetici-lider-girişimci ayrımı, yöneticilerde etkililiği yükseltecek yetenekler, yöneticilerin görevleri, yöneticilerin bireyler arası rolleri ile yönetim düzeyleri ele alınmıştır. Yöneticilik, yönetim mesleğini icra etmektir. Planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol gibi işlevler yöneticiler tarafından yerine getirilir. Yönetici, lider ve girişimciden farklıdır. Özellikle günümüzde, bunların arasındaki sınırlılıklar oldukça belirgindir. Yöneticiler için “teknik, insancıl ilişkiler kurma ve geliştirme ile fikri (kavramsal)” yetenek önemlidir. Bunlar vasıtası ile daha etkili olunur. Yöneticilerin görevleri kapsamında şunlar ifade edilebilir; “başkalarıyla çalışan ve onlar vasıtasıyla amaca ulaşmaya çalışan kişidir, rekabet halindeki amaçları dengeler, sorumluluk yüklenen kişidir, fikri bir düşündürdür, örgütte bir arabuluculuk işlevini yerine getirir, politika yapıcıdır, bir tür diplomattır”. Yöneticilerin bireyler arası rolleri de önemlidir. Temsil, kamuoyunda olumlu imaj oluşturma, örgüt içi bağlayıcı unsur, bilgi sağlama ve karar alma gibi rolleri de sergiler. Yöneticiler, örgüt hiyerarşisinde işgal ettikleri yer açısından iki türlü sınıflamaya tabi tutulabilirler. Bunlardan birisi, “fonksiyonel ve genel yöneticiler” olmaktadır. Diğeri ise “dikey farklılaşma” ayrımıdır. Hiyerarşide işgal edilen dikey farklılaşma kapsamında ise “alt (ilk) düzey, orta düzey ve üst düzey (tepe) veya stratejik yöneticiler” ayrımı yapılmaktadır. Tüm bunlar göz önüne alındığında şu olgu netlik kazanmaktadır; “yönetim kademeleri veya yönetim organları, mesleki yetkinlik sahiplerine bırakılmalıdır”.

Yönetim ve organizasyon bilimi, başta sosyal bilimler olmak üzere tüm disiplinler ile etkileşim içindedir. Buradaki etkileşim düzeyini, tarihsel süreç ve zaman boyutu yakından etkilemiştir. Çünkü yönetim, yöneticilik, liderlik ve girişimcilik insanlık yaşamı boyunca bir şekilde kendisini göstermiştir. İnsan yaşamının sürdürülebilir olmasında, çeşitli ihtiyaçlar belirlemiştir. Bunları, maddi ve maddi olmayan veya birincil ve ikincil ihtiyaçlar olarak gruplandırılanlar da olmuştur. İşletmeler veya

iş örgütleri, bunların karşılanması için oluşturulmuşlardır. Dolayısı ile iç ve dış çevre unsurları şekillenmiştir. Kendisine özgü ilkeleri, fonksiyonları, feldefesi ve kuramları olan bir disiplin gelişmiştir. Burada daha çok tarih, ekonomi ve davranış bilimlerine odaklanılmış olsa da, konunun sınırları çok geniştir.

Teknolojik, ekonomik ve psiko-sosyal yapının her geçen gün daha da hızlı değiştiği dünyamızda, disiplinler arası işbirliğine çok ihtiyaç vardır. Başta, teknoloji yönetimi ve dijitalleşme gibi alanlardaki gelişmeler yakından takip edilmelidir.

Örgüt, işbölümü ve koordinasyon sistemine yönelik bir yapı özelliği taşır. Burada, amaçlara ulaşılması için çaba, bilgi ve yetenekler birleştirilir. Günümüz toplumu, örgüt toplumuna evrilmiştir. Küresel gelişmelerin de etkisiyle örgütlenmeye olan ihtiyaç daha da artmıştır. Özel işletmeler, kamu idareleri, sivil toplum kuruluşları ve diğer kurum veya kuruluşların etkinlikleri söz konusudur. Örgütlenme ilkeleri evrensel boyutlara ulaşmış olsa da, her bir örgütün kendisine özgü bir yapısı olabilir. Konumuz özelinde, iş örgütleri veya özel işletmeler değerlendirilebilir. Örneğin her firma veya şirketin maddi ve maddi olmayan unsurları kendi boyutundadır. Örgütsel ölçekler de farklılık taşıyabilir. Yönetim tarzları ile işgörme usulleri de değişkenlikler gösterebilir. Önemli olan faaliyetlerin daimi olması ve örgütsel yaşamın sürdürülebilirliğidir.

Bu ünitenin beşinci ve son başlığı, davranış ve örgütsel davranışa yöneliktir. Burada, önce, davranış kavramı özlü biçimde değerlendirilmiştir. Davranış, insanların bütün eylemlerini (etki ve tepkilerini) karşılayan bir kavramdır. Bireyin tutum, hareket tarzı ve gidişatı ile yakından ilgilidir. İkinci alt konu, örgütsel davranış boyutu olmuştur. Herhangi bir işletme, kurum veya kuruluşu yakından ilgilendiren iç ve/veya dış bir çok faaliyet örgütsel davranışın da konusunu oluşturmaktadır. Etkin bir yönetici veya ekibi, “örgüt kültürü, inanç, tutum, kişilik, algılama, öğrenme, iletişim, takım yönetimi, motivasyon, davranış düzlemi, statü etkinliği ve rol yönetimi” gibi hususlar da bilgi sahibi olmalıdır.



**DERS ADI Yönetim ve Organizasyon**

**ÜNİTE ADI Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi**

**ÜNİTE NO 2**

**YAZAR Prof.Dr. AZMİ YALÇIN**

Yönetim, belirli hedeflere ulaşılması amacıyla insan kaynaklarının ve maddi varlıkların etkin biçimde edinilmesi, organize edilmesi ve kullanılmasına yönelik faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Yönetim düşüncesi ise, bu faaliyetlerin işlevsel, amaçsal ve kapsamsal boyutlarını içeren disiplinlerarası bir bilgi alanı olarak kabul edilmiştir. Tarihsel süreçte sürekli olarak dönüşüm geçiren yönetim düşüncesi, toplumsal, ekonomik ve teknolojik dönüşümlere paralel biçimde şekillenmiştir. Bu bölümde, yönetim düşüncesinin evrimsel süreci tarihsel olarak incelenmiş olup, geçmişten günümüze uzanan bir perspektifle ele alınmıştır. Günümüzde karşılaşılan teorik ve pratik yönetim yaklaşımları, eski yönetim düşüncelerinin katkılarıyla oluşmuştur. Geçmiş yönetim düşüncelerinin incelenmesi, modern yaklaşımların anlaşılması için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu sayede, yönetim düşüncelerine bütüncül bir bakış açısı elde edilmektedir.

**Erken Dönem Yönetim Düşüncesi**

Yönetim düşüncesinin kökleri, insanlık tarihinin en eski medeniyetlerine kadar uzanmaktadır. Yönetim uygulamalarının ilk izleri, M.Ö. 5000 yıllarına kadar uzanmaktadır. Antik dönemde de yönetim düşüncesine felsefi ve pratik yönden önemli katkılar yapılmıştır. M.Ö. 400 civarında Sokrates tarafından yönetim, teknik bilgi ve deneyimden bağımsız bir beceri olarak tanımlanmıştır. Platon ise Cumhuriyet adlı eserinde liderlerin özel eğitimle kişilik ve becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini savunarak uzmanlaşma ilkelerini desteklenmiştir. Roma İmparatorluğu'nda MS 284 yılında İmparator Diocletianus tarafından imparatorluğun 101 eyalete bölünmesi ve bunların 13 diyosezde gruplanmasıyla hiyerarşik yapı oluşturulmuş, yetki devri ve komuta zincirinin erken örnekleri sunulmuştur. Endüstri devrimine kadar durağan kalan yönetim düşüncesi, endüstri devrimi ile birlikte köklü bir dönüşüm geçirmiştir. Endüstri Devrimi tarafından şehirlerde fabrikaların yaygınlaşması teşvik edilmiş ve daha nitelikli, düşük maliyetli üretim yapılmaya başlanmıştır (Nişancı, 2015). Ancak bu süreç, yeni yönetim problemlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Çalışanların tarımsal ve geleneksel kültürlerini devam ettirmek istemesi, sanayileşmeye karşı çıkmaları ve disiplinsizlikleri de bu sorunlar arasında yer almıştır. Diğer bir sorun da yöneticilerin yalnızca bağlı oldukları endüstri sektörüne uygun beceriler edinmesi sonucunda endüstriler arası yönetici hareketinin kısıtlanmasıdır. Bu durum standartlaşmış yönetim becerilerinin edinimini zorlaştırmıştır. Bu dönem, yöneticilerin yalnızca sektöre ait teknik bilgiler edindiği ve standartlaştırılmış yönetim ilkelerinin olmadığı bir dönem olarak dikkat çekmiştir (Wren & Bedeian, 2009).

Modern yönetim düşüncesine geçiş dönemini şekillendiren isimler ise Robert Owen, Charles Babbage, Andrew Ure ve Charles Dupin olarak sıralanabilir. Robert Owen, insan faktörü ile makine çağını uyumlu hale getirilerek hem duygulara hem de maddi çıkarılara hitap eden "Yeni Uyum" arayışına girmiştir. Charles Babbage, Frederick Taylor'dan önce yönetime bilimsel bir yaklaşım getirerek akılcı süreçlere odaklanmıştır. Andrew Ure, yeni fabrika sistemleri için yöneticiler yetiştirerek deneyim ve gözlemlerini paylaşmış, Charles Dupin ise Ure'den ilham alarak Jean-Baptiste Say ile birlikte Fransa'da yönetim dersleri başlatmışlardır. Bu erken çabalar, yönetim disiplininin temelini oluşturmuştur; ancak bunlar henüz başlangıç aşamasında sayılabilecek çabalardır. Burada tartışılan dört öncü tarafından yönetim disiplininin tohumları ekilmiştir.

Yönetim düşüncesinin bir disiplin olarak resmileşmesi ise bu dönemden yaklaşık üç çeyrek yüzyıl sonra gerçekleşmiştir. Frederick Taylor bilimsel yönetimin kurucusu olarak kabul edilirken Charles Babbage bu unvanı alamamıştır. Geriye dönüp bakıldığında, bunun nedenleri çok yönlüdür:

İlk olarak, erken dönem yazıları tarafından yönetimin kendisi değil, teknikleri vurgulanmıştır.

İkinci olarak, bu döneme teknik dehalar, mucit-öncüler ve işletme sahibi-kurucular hâkim olmuştur.

Son olarak bu dönemde okuryazarlık oranı düşüktür, kitaplar pahalıdır ve okullar ya bilgin yetiştirmeye yönelik klasik eğitim vermeye ya da zanaatkâr yetiştirmeye yönelik teknik eğitime odaklanmışlardır.

Klasik yönetim düşüncesinin yaygınlaşmasından önceki bu erken yönetim düşüncesi dönemi, Amerika Birleşik Devletleri'nde bilimsel yönetim çağının başlangıcına kadar uzamaktadır. Bu dönem, klasik yönetim düşüncesinin temellerinin atıldığı bir dönem olarak dikkat çekmektedir.

Endüstri devrimine kadar mallar genellikle küçük atölyelerde veya evlerde el sanatları yöntemleriyle üretilmiştir. Endüstri Devrimi'nin başlamasıyla, yaklaşık 1750'lerden itibaren şehirlerde fabrikaların hızla artması teşvik edilmiştir. Bu gelişme, daha kaliteli ve ucuz malların üretimini mümkün kılmış; ancak fabrikalaşma, yönetim ve insan ilişkilerinde yeni sorunlar doğurmuştur. 1945 sonrası dönemde ise büyük değişimler yaşanmış; yönetim rasyonelleştirilmiş, yürütme görevleri paylaşılmış ve yeni hiyerarşik yapılar ortaya çıkmıştır. Yönetici-çalışan ilişkileri dönüşüm geçirilmiştir.

1970'lerde uzmanlaşma ön plana çıkmış, 1980'lerde ise çalışanların örgüt başarısındaki kritik rolü fark edilerek motivasyon ve tatmin ihtiyaçları vurgulanmıştır. Aynı dönemde Japon yönetim tarzı popülerlik kazanmıştır. 1990'larda yönetim düşüncesinde kalite odaklı yaklaşımlar yaygınlaşmış, 2000'lerde sanallık ve karmaşıklık gibi kavramlar ilgi çekmiş, 2010'larda ise yenilik ve yaratıcılık en çok tartışılan konular haline getirilmiştir.

Bu süreçte toplumsal, ekonomik, politik, sosyal, beşeri ve teknolojik değişiklikler yönetim alanını doğrudan etkilemiş ve sayısız araştırmaya konu edilmiştir. Zamanla bu çalışmalar gruplandırılmış; klasik okul, neo-klasik okul, modern okul ve post-modern eğilimler olarak sınıflandırılmıştır.

Bu bağlamda, Bergeron'un sınıflamasına göre yönetim düşüncesi Klasik Okul, Neo-Klasik Okul ve Modern Okul olarak gruplandırılmaktadır. Bu okullardan her biri, dönemin toplumsal, ekonomik ve teknolojik dinamiklerine göre farklı prensipler geliştirerek temel yönetim düşünceleri haline gelmişlerdir.

#### Klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik yönetim hareketi, 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın ilk yarısı (1880-1930) arasında Endüstri Devrimi'nin etkisiyle ortaya çıkmış ve örgütlerin yönetiminde bilimsel, rasyonel bir temel oluşturulmayı hedeflemiştir. Klasik yönetim dönemi üç temel yaklaşımla şekillenmiştir. Bunlar; Bilimsel yönetim, Yönetim süreci yaklaşımı ve Bürokrasi yaklaşımıdır. Bilimsel Yönetim, özellikle Frederick Taylor tarafından geliştirilen ilkelerle üretkenliğin artırılması için iş süreçlerinde en iyi yöntemleri bulunmaya odaklanmıştır. Hızla büyüyen ekonomilerde nitelikli iş gücü eksikliği yaşanan bu dönemde, Taylor tarafından parça başı ücret sistemi gibi yöntemlerle çalışanlar daha hızlı çalışmaya teşvik edilmiş ve iş tasarımı ile üretim süreçlerinin optimizasyonuna odaklanılmıştır (Bergeron, 1995).

Yönetim süreci yaklaşımı, Henri Fayol'un öncülüğünde gelişmiştir. Bu yaklaşım örgütleri bir bütün olarak ele almakta ve daha etkili, verimli yapılar oluşturulmayı hedeflemektedir. Fayol tarafından işletme faaliyetleri; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olarak altı ana grupta sınıflandırılmıştır. Yönetim, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan bir süreç olarak tanımlanmış ve bu süreçlerin uygulanması için ilkeler geliştirilmiştir. Ayrıca, işletmelerin psiko-sosyal yönüne odaklanılarak insan ilişkileri incelenmiştir.

Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi Yaklaşımı ile klasik okula katkı sağlanmıştır. Weber, bürokratik yapıyı etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir model olarak tanımlamış ve örgütleri bilimsel bir bakış açısıyla tasvir etmiştir. Bürokrasi, kurallara dayalı, hiyerarşik ve rasyonel bir yönetim yapısını desteklemektedir. Klasik Okul'un öncüleri arasında Taylor, Fayol, Weber, Babbage, Gantt ve Gilbreth gibi isimler yer almaktadır. Bu yaklaşımların ortak noktası, örgütlerin verimliliğinin artırılması için rasyonel, hiyerarşik ve yapı odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesidir. Klasik yönetim düşüncesinin ana fikirleri şu şekildedir:

Verimlilik ve Rasyonellik Odaklılık

Yapısal ve Mekanik Yaklaşım

İnsanın Pasif Bir Varlık Olarak Görülmesi

Evrensel İlkeler ve Hiyerarşik Yapı

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Taylor tarafından bilimsel yönetim, iş süreçlerinin bilimsel yöntemlerle analiz edilmesiyle en verimli çalışma biçimlerinin belirlenmesi sanatı olarak tanımlanmıştır. Amacı, hem işçilerin hem de işverenlerin çıkarlarının uyumlu hale getirilmesiyle yüksek ücretler ve düşük maliyetlerin birleştirilmesi olarak belirlenmiştir. Başlıca ilkeleri şu şekilde sıralanmıştır:

Zaman Çalışması: Taylor tarafından iş süreçleri en küçük hareketlere ayrılmış, gereksiz adımlar ortadan kaldırılmış ve her bir iş için en hızlı ve en az maliyetli yöntem belirlenmiştir.

Performans Standartları ve Farklılaştırılmış Ücret Sistemi: Taylor tarafından her iş için bilimsel olarak performans standartları oluşturulmuştur. İşçilere, belirlenen sürede işlerini tamamlarlarsa yüksek ücret, aksi takdirde daha düşük ücret ödeyen farklılaştırılmış parça başı ücret sistemi geliştirilmiştir.

İşçi Seçimi ve Eğitimi: Taylor tarafından işçilerin yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi gerektiği savunulmuştur. "Birinci sınıf işçi" kavramıyla bir işçinin fiziksel ve zihinsel kapasitesine uygun bir işte çalışması gerektiği vurgulanmıştır. İşçilerin yetkinliklerini artırmak için eğitim ve uygun iş tasarımı gerektiği savunulmuştur.

Fonksiyonel Usta Başlılık: Taylor, geleneksel ustabaşılık yerine uzmanlaşmış görevlere odaklanan bir sistem önermiştir. Planlama ve uygulama ayrımı yapılarak farklı ustabaşılıkların uzmanlık alanlarına

göre çalışması önermiştir

İstisnalar İlkesi: Taylor, yöneticilerin yalnızca olağan dışı durumlarla (istisnalarla) ilgilenmesi gerektiği savunulmuştur. Bu ilke, yöneticilere zaman kazandırarak stratejik kararlara odaklanmalarını sağlamış ve yönetimde verimlilik artırılmıştır.

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, Endüstri Devrimi'nin karmaşık üretim süreçlerine çözüm olarak ortaya çıkmış ve modern yönetim anlayışının temelini oluşturmuştur. Zaman çalışması, standartlaşma ve teşvik sistemleri tarafından iş süreçleri dönüştürülmüştür. Ancak, fonksiyonel ustabaşılık modeli yaygın uygulama bulamamıştır; Taylor'un fikirleri, hem işçilerin hem de işverenlerin çıkarlarını dengeleyerek verimliliği artırmayı hedeflemiştir. Eleştirilere rağmen, bilimsel yönetim 20. yüzyılın yönetim anlayışını şekillendirmiştir ve maliyet düşürme, üretkenlik artırma gibi konularda günümüzde de ilgi görmeye devam etmektedir.

Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik yönetim teorisi, modern yönetim biliminin temelini oluşturan ve organizasyonların etkin biçimde yönetilmesi için sistematik bir çerçeve sunan önemli bir düşünce okulu olarak kabul edilmiştir. Bu teori tarafından organizasyonlar, planlama, örgütlenme, komuta, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonlarla yapılandırılmıştır. Henri Fayol'un katkılarıyla yönetim süreçleri evrensel ilkeler haline getirilmiştir.

Bürokrasi Yaklaşımı

Max Weber tarafından bürokrasi, rasyonel otoriteye dayalı ideal bir model olarak tanımlanmıştır. Hiyerarşi, kurallar ve tarafsızlık ilkeleriyle örgütlerin etkinliği artırılmıştır. Bu yaklaşım, klasik dönemin yapı odaklı bakışını pekiştirmiştir.

Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi

Neo-klasik yönetim düşüncesi, Hawthorne Çalışmaları ile temellendirilmiştir. Bu çalışmalar tarafından sosyal ilişkilerin verimliliği teknik faktörlerden daha fazla etkilediği ortaya konulmuştur. Douglas McGregor'un X ve Y teorileri tarafından çalışan varsayımları karşılaştırılmış, Rensis Likert'in Sistem 1-4 modeli tarafından katılımcı liderlik savunulmuştur. Chris Argyris'in olgunlaşma modeli ve Kurt Lewin'in güç alanı analizi ile yönetimde çalışan motivasyonu odaklı paradigma değişikliği gerçekleştirilmiştir.

Modern Yönetim Düşüncesi

Modern yönetim düşüncesi tarafından örgütler açık sistemler olarak kabul edilmiş, kantitatif yaklaşım matematiksel modellerle rasyonelliği artırmıştır. Örgütsel davranış psiko-sosyal unsurları incelemiş, sistem yaklaşımı bütünsel bakışı, durumsallık yaklaşımı ise bağlamsal uyarlamayı vurgulamıştır.

Post-Modern Yönetim Düşüncesi

Post-modern yönetim düşüncesinde küreselleşme ve bilgi teknolojileriyle esneklik ön plana çıkarılmıştır. Yeni Kamu Yönetimi tarafından bürokrasi azaltılmış, Japon Z Teorisi ile Japonya'da ve Amerika'da geliştirilen yönetim düşüncelerinin kültürel uyumu sağlanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi sürekli iyileştirmeyi hedef almış, yalın yönetim ise gereksiz süreçleri ortadan kaldırmıştır. Güncel kavramlar olarak öğrenen organizasyonlar, inovasyon ve kaos teorisi geliştirilmiştir.

Yapay Zekânın Yönetim Düşüncesine Etkileri

Yapay zekâ teknolojileri tarafından yönetim düşüncesi yeni bir döneme girmiştir. Veri odaklı karar alma süreçleri optimize edilmiş, otomasyon ile çalışanların rolleri değişmiştir. Öngörülen etkilerde iş kayıpları yaşanabileceği, ancak iş rolleri yaratılabileceği belirtilmiştir. Etik sorunlar ve risk yönetim stratejileri zorunlu kılınmıştır.

Yönetim düşüncesinin tarihsel evrimi, yönetimin adaptif doğasını ön plana çıkarmaktadır; geçmiş yaklaşımlar güncel dönüşümleri temellendirerek bütüncül kavrayış edinmemizi sağlamaktadır.



**DERS ADI** Yönetim ve Organizasyon

**ÜNİTE ADI** Planlama ve Karar Verme

**ÜNİTE NO** 3

**YAZAR** Prof.Dr. MUHSİN HALİS

Bölüm, yönetim sürecinin iki temel fonksiyonu olan planlama ve karar vermeyi ayrıntılı olarak ele almaktadır.

### **Planlama**

Planlama, örgütün geleceğe yönelik amaçlarını belirleyip bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğini kararlaştırma süreci olarak tanımlanır. Yöneticiler ancak amaçları net biçimde ortaya koyduktan sonra sürecin diğer adımlarına geçebilir. Roney'e (1976) göre planlamanın iki temel amacı vardır: belirsizliklerden korunmak (koruyucu amaç) ve fırsatları değerlendirmek (olumlu amaç). Planlamanın örgüt içindeki en önemli işlevi, faaliyetleri birleştirmesi ve koordinasyonu sağlamasıdır. Ancak aşırı planlama esnekliği azaltarak bürokratikleşmeye neden olabilir. Bu nedenle planlamada denge önemlidir.

Planlama süreci altı temel adımdan oluşur: (1) amaçların belirlenmesi, (2) alternatiflerin geliştirilmesi, (3) alternatiflerin dayandığı varsayımların oluşturulması, (4) en uygun alternatifin seçilmesi, (5) Seçilen alternatifi uygulamaya yönelik planlar geliştirilmesi, ve (6) Planların uygulanması. Bu aşamalar birbirine bağlıdır ve yanlış bir başlangıç, sonraki adımların da hatalı ilerlemesine yol açar.

### **Örgütsel Amaçlar**

Amaçlar planlamanın temelini oluşturur. Örgütler yalnızca kâr elde etmek için değil, farklı sosyal ve ekonomik işlevler için de var olurlar. Drucker (1954/2007), yalnızca kâr odaklı yönetimin sürdürülebilir olmadığını vurgulamış ve yöneticilerin sekiz alanda amaç belirlemesi gerektiğini belirtmiştir: pazar konumu, yenilik, verimlilik, kaynak kullanımı, kârlılık, yönetsel gelişim, çalışan performansı ve toplumsal sorumluluk. Bu alanlar hem nesnel hem öznel boyutları kapsar.

Amaçların stratejik önemi, onların çalışanları motive etme, yönlendirme ve örgütün geleceğini şekillendirme gücünden gelir. Hedefler gerçekçi olmalı; çalışanların kapasitesini zorlayacak ama ulaşılabilir düzeyde belirlenmelidir (Mee, 1956; Teece, 2020). Amazon örneğinde olduğu gibi müşteri odaklı küçük değişiklikler bile uzun vadede finansal başarıya dönüşebilir.

Amaçlar kısa, orta ve uzun vadeli olarak kademelendirilir. Ayrıca alt amaçlara bölünerek farklı kademelerdeki çalışanların görev ve sorumluluklarını netleştirir. Bu yapı "amaçların hiyerarşisi" olarak tanımlanır. Ancak alt amaçların çelişmesi "alt optimizasyon" sorununu doğurabilir.

Amaçlara Göre Yönetim (AGY), modern yönetim teorisinin en etkili yaklaşımlarından biridir. Çalışan ve yöneticilerin birlikte belirlediği ölçülebilir hedefler sayesinde bireysel ve örgütsel amaçların uyumu sağlanır. Avantajları arasında motivasyon artışı, örgütsel uyum ve ölçülebilir performans sayılabilir. Ancak hedeflerin belirlenmesi zaman alıcıdır ve dinamik çevre koşullarında hızla geçerliliğini yitirebilir.

### **Karar Verme**

Karar verme, birden fazla alternatif arasından seçim yapma süreci olarak tanımlanır. Yönetim süreci aslında birbirini takip eden kararların bütünüdür. Alınan kararların zincirleme etkileri vardır ve bu nedenle her karar sonraki kararların temelini oluşturur.

Kararlar farklı açılardan sınıflandırılabilir. Simon'un (1997) ayrımına göre programlanmış kararlar rutin ve standart prosedürlere dayanırken, programlanmamış kararlar belirsiz, tek seferlik ve stratejik düzeyde alınan kararlardır. Ayrıca kompromis, sezgisel, yargısal ve rasyonel karar türleri de vardır. Karar alma koşulları üç şekilde ele alınır: belirlilik (sonuçların kesin olarak bilindiği durumlar), risk (olasılıkların bilindiği ancak sonuçların kesin olmadığı durumlar) ve belirsizlik (olasılıkların dahi bilinmediği, örneğin yeni bir teknolojiye yatırım gibi). Knight (1921/2014), risk ve belirsizlik ayrımını yönetim literatürüne kazandırmıştır.

### **Rasyonel ve Sınırlı Rasyonelite**

Rasyonel karar alma modeli, beş aşamadan oluşur: problemin tanımlanması, alternatiflerin belirlenmesi, en uygun seçeneğin seçilmesi, uygulama ve geri bildirim. Bu model, tüm alternatiflerin bilindiği ve değerlendirildiği varsayımına dayanır. Ancak gerçek hayatta zaman, bilgi ve bilişsel

kapasite kısıtları nedeniyle yöneticiler her zaman optimal kararı veremezler. Simon'un (1997) "sınırlı rasyonalite" kavramı bu durumu açıklamaktadır: yöneticiler çoğu zaman "yeterince iyi" kararlarla yetinirler.

Ayrıca bilişsel yanlılıklar ve sezgisel yöntemler de karar kalitesini etkiler. Yöneticiler bazen hızlı karar vermek zorunda kaldıkları için analitik süreçler yerine sezgiye başvurabilirler (Kahneman, 2021).

### **Bireysel ve Kolektif Kararlar**

Kararlar bireysel ya da ekip halinde alınabilir. Bireysel kararlar hızlı ve operasyonel konularda etkilidir. Kolektif kararlar ise stratejik düzeyde farklı bakış açılarını bir araya getirerek riski azaltır; ancak daha fazla zaman ve koordinasyon gerektirir. Başarılı yöneticiler, hangi durumda bireysel, hangi durumda kolektif karar mekanizmasının uygun olacağını bilirler.

Bu bölüm, planlama ve karar verme süreçlerini modern yönetim biliminin merkezinde konumlandırır. Planlama, örgütsel amaçların netleştirilmesi ve stratejik yönelimin belirlenmesiyle ilgilenirken; karar verme, bu amaçlara ulaşmak için en uygun yolların seçimini içerir. Her iki süreç de yalnızca teknik araçlar değil, aynı zamanda yönetsel beceriler, örgüt kültürü ve çevresel koşullar tarafından şekillendirilir.



**DERS ADI Yönetim ve Organizasyon**  
**ÜNİTE ADI Yönetimin Kontrol Fonksiyonu**  
**ÜNİTE NO 4**  
**YAZAR Prof.Dr. ALİ DANIŞMAN**

Kontrol fonksiyonu, yönetim sürecinin en kritik halkalarından birini oluşturur. Yönetim literatüründe planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol çoğunlukla birbirini tamamlayan dört temel işlev olarak tanımlanır. Bu işlevlerden kontrol, diğerlerinin ne ölçüde amacına ulaştığını göstermesi bakımından önem arz eder. Planlama ile geleceğe, örgütlenme ile yapıya, yöneltme ile insan tutum ve davranışlarına odaklanılırken; kontrol ile, bu süreçlerin işlerliği sınanır ve hedeflere ulaşılması güvence altına alınır. Dolayısıyla, kontrol, yalnızca yönetim sürecinin son aşaması değildir; aynı zamanda planlama, örgütlenme ve yöneltme işlevlerinin başarısını ölçerek yeniden planlamaya yol açan döngüsel bir süreçtir. Örneğin, bir işletme yeni bir satış stratejisi planladığında, bu stratejinin müşteri memnuniyetini gerçekten artırıp artırmadığı kontrol fonksiyonuyla ortaya çıkar. Eğer beklenen sonuç elde edilmemişse, kontrol süreci stratejinin gözden geçirilmesini sağlar. Böylece kontrol, hem performans ölçümü hem de öğrenme ve gelişme aracı olarak işlev görür. Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışında işçilerin performansını ölçme ve standardize etme çabaları, Fayol'un kontrolü yönetimin beş temel fonksiyonundan biri olarak tanımlaması ve Weber'in bürokratik denetim vurgusu, yönetim alanında kontrolün önemini genel hatlarıyla ortaya koymaktadır. Aslına kalırsa, insanlık tarihi boyunca tüm örgütler, faaliyetlerini belirli ölçütlere göre düzenleme ve kontrol etme ihtiyacı duymakla birlikte, sanayi devriminden sonra bu ihtiyaç çok daha sistematik ve kurumsal hale gelmiştir (Daft, 2021).

Kontrol, genel olarak işletme faaliyetlerinin önceden belirlenen amaç, plan ve standartlara uygunluğunu ölçme, değerlendirme ve gerektiğinde düzeltici faaliyet yürütme süreci olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, kontrol öncelikle amaç ve standartların belirlenmesini, ardından bu amaçlara yönelik fiili performansın ölçülmesini ve değerlendirilmesini ve son olarak da ortaya çıkan sapmaların giderilmesini gerektirir. Bu açıdan, kontrol sadece geçmiş faaliyetlerin incelenmesinden ibaret değildir, aynı zamanda geleceğe dönük bir yönlendirme işlevine sahiptir. Yönetim için kontrolün en temel amacı, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasını güvence altına almaktır. Yöneticiler, planlama aşamasında ortaya konulan hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirilebildiğini kontrol aracılığıyla görebilir. Planlar ve hedefler ne kadar kusursuz olursa olsun, eğer bir kontrol sistemi yoksa, yöneticiler ve çalışanlar nereye doğru ilerlediklerini bilemezler. Kontrol, bu bağlamda, bir organizasyonun adeta pusulası gibidir; yönetimin son fonksiyonu olmakla birlikte, aynı zamanda yeniden planlama sürecini besleyen bir başlangıç noktasıdır. Özetle, kontrol fonksiyonu, bir organizasyonun sadece mevcut performansını değil, gelecekteki başarısını da güvence altına alır, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlar, hataların büyümesini engeller, çalışan performansını değerlendirmek için somut veriler sunar ve organizasyonun değişen koşullara adaptasyonunu kolaylaştırır. Kontrol, bir organizasyonun dinamik yapısını koruması ve sürekli gelişim göstermesi için vazgeçilmez bir yönetim aracıdır.

#### Kontrol Türleri

Kontrol, farklı açılardan sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma yaygın bir şekilde zamanlama açısından, alan bazlı ve örgütsel mekanizma temelinde yapılmaktadır.

Zamanlama açısından kontrol önleyici, eşzamanlı ve sonradan kontrol olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Önleyici kontrol, sorunların ortaya çıkmadan engellenmesini sağlar. Örneğin üretim sürecinde kullanılan hammaddelerin kalite testinden geçirilmesi, son üründe hata çıkmasını önler. Eşzamanlı kontrol, faaliyetler devam ederken yapılan anlık denetimlerdir; örneğin çağrı merkezinde müşteri görüşmelerinin yazılım üzerinden izlenmesi bu bağlamda değerlendirilebilir. Sonradan kontrol ise faaliyet tamamlandıktan sonra yapılan denetimlerdir; muhasebe denetimleri buna örnektir.

Alan bazlı kontrol, genel olarak finansal, kalite, insan kaynakları ve proje-süreç kontrolü şeklinde sınıflandırılmaktadır. Finansal kontrol, gelir-gider dengesi, kârlılık ve likidite üzerinden yapılmaktadır. Kalite kontrolünde, genelde ürün ve hizmetlerin belirlenen standartlara uygunluğu test edilmektedir. İnsan kaynakları kontrolünde de, çalışan performansı, devri ve motivasyonu izlenmektedir. Proje ve süreç kontrolünde ise belirli bir işin zaman, maliyet ve kapsam açısından

planlandığı şekilde ilerleyip ilerlemediği değerlendirilmektedir.

Örgütsel mekanizma olarak kontrol, bürokratik, klan ve piyasa kontrolü şeklinde ayrılmaktadır.

Bürokratik kontrol, kurallara, prosedürlere ve hiyerarşiye dayanır, klan kontrolü, örgüt kültürü, değerler ve sosyal normlar üzerinden gerçekleştirilir. Piyasa kontrolünde ise örgütsel birimler ve çalışanlar fiyat, karlılık, maliyet, performans gibi ekonomik sonuçlara göre izlenir.

**Kontrol Süreci**

Kontrol süreci performans standartlarının belirlenmesi, gerçekleşen performansın ölçülmesi, gerçekleşen performans sonuçlarının standartlarla karşılaştırılması ve sapmaların belirlenmesi ve düzeltici faaliyetlerin yürütülmesi şeklinde dört temel aşamadan oluşur:

Kontrolün ilk aşaması, ölçülebilir ve ulaşılabilir performans standartlarının belirlenmesidir. Belirsiz ve ölçülemeyen hedefler, kontrolü zorlaştırır. Örneğin, bir üretim işletmesinde “kaliteyi artırmak” gibi soyut bir ifade yerine “hata oranını %2’nin altına düşürmek” gibi somut bir standart belirlemek gerekir. Bu sayede performans, daha sağlıklı değerlendirilebilir.

İkinci aşamada gerçekleşen performans ölçülür, yani faaliyetlerin sonuçları çeşitli ölçütlerle değerlendirilir. Bu kapsamda genel olarak finansal göstergeler (kârlılık, likidite), operasyonel ölçütler (üretim süresi, stok devir hızı) ve davranışsal göstergeler (çalışan devri, müşteri memnuniyeti) kullanılabilir.

Üçüncü aşamada elde edilen sonuçlar, önceden belirlenen performans standartları karşılaştırılır ve sapmalar belirlenir. Karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan sapmaların kabul edilebilir olup olmadığı, yani hemen bir düzeltici faaliyete gerek duyulup duyulmadığı değerlendirilir. Belirli bir tolerans sınırı içinde kalan küçük sapmalar kabul edilebilir; ancak sınırı aşanlar için sorunun kaynakları ve nasıl bir düzeltici faaliyet yürütülebileceği üzerinde durulması gerekir. Örneğin, teslimat sürelerinde planlanan 48 saatlik hedefin sürekli olarak 72 saate çıktığı bir durumda, sorunun lojistik altyapıdan mı, çalışan verimliliğinden mi yoksa tedarik zincirinden mi kaynaklandığı incelenir.

Son aşamada tespit edilen sapmaların nedenleri anlaşılabilir düzeltici faaliyetler yürütülür. Burada sapmaların nedenlerine göre farklı faaliyetler yürütmek veya önlemler almak gerekebilir. Örneğin, müşteri memnuniyetinin düşük çıkması halinde yalnızca şikâyetleri çözmek değil, hizmet süreçlerini köklü biçimde iyileştirmek de gerekebilir.

Bu dört aşama bir döngü oluşturur ve süreç tamamlandığında yeniden başa dönülerek kontrol sürekli hale gelir. Etkin kontrol, bu döngünün sistematik ve kesintisiz biçimde işletilmesine bağlıdır.

**Kontrol Araç ve Teknikleri**

Kontrol fonksiyonunun etkin bir biçimde yürütülmesi, yalnızca ilke ve süreçlerin doğru kurgulanmasına değil, aynı zamanda uygun araç ve tekniklerin kullanılmasına da bağlıdır. Günümüzde kontrol sürecinde yaygın bir şekilde kullanılan araç ve teknikler olarak bütçeleme, finansal oran analizi, iç ve dış denetim sistemleri performans kartları, benchmarking (kıyaslama), ISO standartları ile dijital ve algoritmik araçlar ön plana çıkmaktadır.

Bütçeleme, örgütlerde gelecekteki gelir ve giderlerin önceden tahmin edilerek kaynakların nasıl tahsis edileceğinin planlanması ve gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılması sürecidir.

Finansal oran analizi, örgütlerin mali durumunu ve performansını değerlendirmek için kullanılan kontrol araçlarından biridir, özellikle örgütün likidite, kârlılık ve borçluluk durumunu değerlendirmede kullanılır.

İç denetim, faaliyetlerin kurumsal politikalara, iç prosedürlere ve stratejik hedeflere uygunluğunu güvence altına almak amacıyla örgütün kendi bünyesinde oluşturduğu birimler veya görevlendirdiği uzmanlar tarafından yapılan denetim iken, dış denetim örgütün faaliyetlerini hem yasal düzenlemelere hem de genel kabul görmüş muhasebe ve yönetim standartlarına göre değerlendirmek ve bağımsız bir görüş ortaya koymak amacıyla örgüt dışından bağımsız ve tarafsız bir kurum veya kişi tarafından yapılan denetimdir.

Performans kartları, işletme performansının finansal göstergelerin yanı sıra müşteri, iç süreç, inovasyon ve öğrenme–gelişim gibi çok boyutlu değerlendirilerek kontrol edilmesinde başvurulan kontrol aracıdır.

Benchmarking (kıyaslama), işletmelerin performanslarını sektörün en iyi uygulamalarıyla karşılaştırarak eksikliklerini ve gelişim alanlarını görmelerini ve bu bağlamda sürekli iyileştirme yapmalarını sağlayan bir tekniktir.

ISO standartları, kalite, çevre, gıda güvenliği ve bilgi güvenliği gibi alanlarda organizasyonların kendi iç süreçlerini ve çıktılarını belirli uluslararası kriterlere göre kontrol etmelerini sağlayan bir yönetim ve kontrol aracıdır. ISO standartları, performansın sistematik biçimde ölçülmesine, sapmaların tespit edilmesine ve sürekli iyileştirmeye yönelik bir çerçeve sağlar.

Dijital ve algoritmik kontrol araçları, büyük veri, yapay zekâ, IoT tabanlı sistemler ve algoritmik karar mekanizmaları şeklinde ortaya çıkarak gerçek zamanlı ve ayrıntılı gözetim sağlamaya başlamıştır.

Geleneksel olarak insan denetimine dayanan birçok kontrol faaliyeti, artık dijital araçlar, algoritmalar ve yapay zeka destekli sistemler aracılığıyla çok daha hızlı, hassas ve büyük veri setleri üzerinden yürütülebilmektedir.

#### Etkin Kontrol Sisteminin Özellikleri

Hangi düzeyde hangi teknik ve araçlarla ne tür kontrol uygulanırsa uygulansın, kontrol fonksiyonunun etkin bir şekilde uygulanabilmesinin nesnellik, esneklik, anlaşılabilirlik, ekonomiklik, zamanlılık ve stratejik uyum gibi kriterleri karşılamaına bağı olduğu yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Bundan dolayı, etkin olabilmesi için bir kontrol sisteminin, öncelikle nesnel olması, yani ölçülebilir verilere dayanması, esnek olması, yani değışen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, anlaşılır olması, yani yalnızca üst yönetim için değıl tüm çalışanlar için yol gösterici olması, ekonomik olması, yani maliyetinin faydasını aşmaması, zamanlı olması, yani karar alıcıya doğru zamanda bilgi sağlamaı ve nihayetinde stratejiyle uyumlu olması, yani örgütün uzun vadeli hedeflerini desteklemesi gerekir.



## DERS ADI Yönetim ve Organizasyon

### ÜNİTE ADI Organizasyon Yapısı ve Tasarımı

#### ÜNİTE NO 5

YAZAR Dr.Öğr.Üyesi SEZİN KARABULUT ÇAKIR

Yönetim faaliyetinin gerçekleşebilmesi ve yöneticilerin amaçlarına ulaşabilmeleri için bir yapıya ihtiyaç vardır. Bu yapı, tıpkı bir binanın çatısının binayı koruması gibi işletmeleri sarmalar ve korur ve tıpkı bir insan omurgası gibi işletmelerin iskeletini oluşturur. Organizasyonu oluşturan işler, işlerin yapılış tarzları, işi yapanlar ve bunlar arasındaki iş ilişkileri gibi hususların tamamı organizasyon yapısı içerisinde belirlenir.

Küçük veya büyük, formal veya informal, hiyerarşik veya değil her organizasyonun bir yapısı vardır. Organizasyonlar büyüdükçe yani işlerin sayısı ve karmaşıklığı arttıkça, çalışan sayısı ve prosedürler arttıkça, ihtiyaç duyulan teknik bilgi düzeyi yükseldikçe organizasyon yapısını doğru oluşturmak daha da önem kazanmaktadır.

Temelinde bir düzen kurmayı ifade eden organizasyon kavramı, amaca ulaştıracak faaliyetlerin düzenlenmesi yoluyla bir yapı oluşturulması ile ilgili bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte; amacı gerçekleştirmek için hangi görev, iş ve faaliyetlerin yapılması gerektiği belirlenmekte, bu görevleri anlamlı bir şekilde gruplayarak işler oluşturulmakta, iş gruplarının belirlenmesinin ardından mevkiler ve pozisyonlar şekillendirilmektedir. Söz konusu pozisyonlar departmanları oluşturmakta ve tüm görev tanımlamaları yapıldıktan sonra pozisyonlara uygun iş görenler seçilmekte ve atanmaktadır.

Organizasyon, bir düzeni veya düzenlemeyi ifade etmektedir. Organizasyon kavramı ele alındığında; iş ile iş, iş ile insan, insan ile insan arasındaki düzeni veya düzenlemeleri görmek mümkündür.

Organizasyon hem bir yönetim fonksiyonudur hem de sosyal bir sistemi ifade etmektedir.

Organizasyon, bir işletmedeki işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

Organizasyonların tıpkı bir insan vücudundaki organların uyumlu çalışması gibi işleyen sistemlere ihtiyaçları vardır. Bu sistem aslında yapı ile ifade edilmektedir, bu noktada hem bir çatı hem de iskelet oluşturan yapıların oluşturulma amaçlarını bilmek yönetim olgusu açısından son derece önemlidir.

Organizasyon yapısı kurmanın amaçları şöyle sıralanabilir:

Yapılacak işleri belirli görev ve bölümler haline getirmek

Bireysel pozisyonlarla ilişkili görev ve sorumlulukları belirlemek

Çeşitli örgütsel görevler arasında iş birliği sağlamak

Pozisyonları bölümlerde toplamak

Bireyler, gruplar ve bölümler arasında ilişki oluşturmak

Örgüt kaynaklarını dağıtmak ve yerleştirmek

Organizasyon yapısı oluşurken göz önünde bulundurulması gereken çok sayıda unsur vardır. Bu unsurlar, işletme faaliyetlerini etkilemekte ve işletme faaliyetlerden etkilenmektedir. Bir organizasyon yapısını belirleyen başlıca unsurlar şöyledir:

Amaç

İş bölümü ve uzmanlaşma

Biçimselleşme

Kontrol alanı

Kademe sayısı

Merkezileşme

Yetki ve sorumluluk

Çapraşıklık

Emir komuta ve kurmay organlarının oluşması

İletişim kanalları ve şekilleri

Başarılı bir organizasyon yapısı kurmanın tek bir en iyi yolu yoktur; her organizasyon için en uygun yapı tamamen kendi şartlarına bağlıdır. En doğru yapıyı kurabilmek için organizasyon üzerinde etkili olan yapısal durumsal faktörleri iyi analiz etmek gerekmektedir. Organizasyon tasarımında etkili olan yapısal durumsal faktörler şunlardır:

Organizasyon stratejisi

İşletme büyüklüğü

Kullanılan teknoloji

Çevrenin belirsizlik düzeyi

Bütün bu faktörler organizasyon yapısını etkiler ve sonuçta organizasyonlar ya mekanik ya da organik bazı özellikler taşırlar. Mekanik ve organik organizasyon yapılarının özellikleri şöyledir:

Mekanik Örgüt

Organik Örgüt

Yüksek iş bölümü ve uzmanlaşma

Fonksiyonlar arası takımlar

Keskin sınırlı bölümler

Hiyerarşik seviyeler arası takımlar

Açık hiyerarşik yapı

Serbest bilgi akışı

Dar kontrol alanı

Geniş kontrol alanı

Merkezileşme

Ademi-merkeziyetçi yapı

Yüksek biçimselleşme

Düşük biçimselleşme

Organizasyon tasarımı, bir organizasyon yapısını oluşturan temel ilişkilerin niteliği ve şekli ile ilgili genel görünümü sunmaktadır. Böylece, kişilere bağlı olmayan işi ile yetkisi ile ve ilişkileri ile önceden tanımlanmış ve en tepede bir yöneticiye bağlanmış, formal bir yapı yani bir iskelet ortaya çıkmaktadır.

En yaygın örgüt biçimleri içerisinde ön plana çıkanlar şöyledir:

Basit yapı

Bürokratik yapı

Matriks yapı

Proje yapısı

İşletmelerde değişik isimlerle karşımıza çıkan fiili organizasyon yapıları, işletmelerin uygun buldukları ölçütlere göre kararlaştırılmış organizasyon yapılarıdır ve başlıcaları şunlardır:

Fonksiyona dayalı bölümlendirme

Ürüne dayalı bölümlendirme

Müşteriye dayalı bölümlendirme

Coğrafi konuma dayalı bölümlendirme

Zamana dayalı bölümlendirme

Karma bölümlendirme

Pek çok yönetici firmalarının daha etkin rekabet edebilmesine yardımcı olabilecek yeni yapısal alternatifler geliştirmek için çalışmaktadır. Bu çabaların birçoğu hiyerarşinin azalması ve örgüt sınırlarının daha fazla açılması yönündedir. Yeni organizasyon biçimleri içerisinde ön plana çıkanlar şöyledir:

Sanal organizasyon: Sanal organizasyon, çalışanların belirli bir yerde toplanmadığı değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretimini belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar imkanları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan organizasyon olarak tanımlanabilir.

Şebeke organizasyon: Bu tür bir yapının temel özelliği, bir mal ve hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmasıdır

Yalın organizasyon: Yalın organizasyon sade, gereksiz detaydan uzak; yapısında fazla hiçbir unsur bulundurmeyen, işleri geciktirmeyen, değişen koşullara hızlı biçimde cevap verebilen organizasyondur.

Sınırsız organizasyon: Sınırsız organizasyon, denetim alanının sınırsız olduğu, kumanda birliğinin ortadan kaldırıldığı, yetkilendirilmiş ekiplerin departmanların yerini aldığı bir organizasyon tipidir.

Öğrenen organizasyon: Öğrenen organizasyonun özellikleri 5 grupta incelenmektedir:

Sistemik sorun çözme

Yeni yaklaşımları denemekten kaçınmama

Geçmiş tecrübelerden öğrenme

Bir işi en iyi yapanların deneyimlerinden öğrenme

Bilginin en hızlı ve etkin biçimde kullanılması

Hücrel organizasyon: Organizasyonda çoğunlukla küçük bağımsız birimler, bazen de kendini yöneten takımlar olan hücreler, organizasyonun temel yapı bloklarıdır. Hücrel organizasyon, bilgiyi yaratma ve kullanma yeteneğine sahip bir organizasyondur.



**DERS ADI** Yönetim ve Organizasyon

**ÜNİTE ADI** Örgütsel Motivasyon Teorileri

**ÜNİTE NO** 6

**YAZAR** Prof.Dr. BELGİN AYDINTAN

Motivasyon, modern yönetim anlayışında liderlikle birlikte en önemli kavramlardan birisidir. Liderlerin başarısı, çalışanların örgütsel hedefler doğrultusunda istekli biçimde çaba göstermelerine bağlıdır. Motivasyon sadece çalışanların bireysel tatminini değil, örgütün verimliliğini ve rekabet gücünü de doğrudan etkiler.

Sanayi Devrimi ile başlayan kitle üretimi ve otomasyon süreci, işçilerin iş tatminini büyük ölçüde azaltmış, monoton görevler yaratmıştır. İşçiler yaratıcılıklarını kullanamadıkları için motivasyonları düşmüştür. Günümüzde yöneticilerin görevi, çalışanların farklı ihtiyaçlarını anlayarak hem kişisel hem de örgütsel hedefleri destekleyen bir motivasyon sistemi kurmaktır.

Motivasyonun ihmal edilmesi kısa vadede çalışanların isteksizliği, uzun vadede ise işten ayrılmalar ve verimlilik kaybı ile sonuçlanır. Bu nedenle, örgütlerde motivasyonu artıracak teorilerin incelenmesi ve uygulanması kritik önemdedir.

### **Motivasyon Kavramı**

Motivasyon, Latince movere (hareket etmek) kökünden türetilmiştir. Türkçede güdülenme, isteklendirme veya harekete geçirme olarak da kullanılır. En genel anlamıyla, bireyleri belirli amaçlara yönelten içsel ve dışsal güçlerin toplamıdır.

Motivasyon üç temel unsura dayanır:

Yoğunluk – Bireyin ne kadar çaba gösterdiği.

Yön – Çabanın hangi hedefe yöneltildiği.

Kararlılık – Çabanın ne kadar süre sürdürüldüğü.

Bu yönüyle motivasyon kişiden kişiye değişen, dinamik ve çok boyutlu bir süreçtir. Bir çalışan için maddi ödüller güçlü bir motivasyon kaynağı iken, bir diğer çalışan için gelişim fırsatları, bağımsız çalışma veya takdir edilme daha etkili olabilir.

Motivasyon ayrıca gözlenebilir bir olgudur. Çalışanların davranışları, hangi faktörlerden motive olduklarını anlamada yöneticilere ipuçları verir. Bununla birlikte tamamen kişiseldir; aynı koşullar farklı çalışanlarda farklı tepkiler doğurur.

### **Motivasyonun Önemi**

Motivasyon hem bireysel hem de yönetsel açıdan önem taşır.

Bireysel açıdan: Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarını tatmin ederek içsel dengeyi sağlamasına yardımcı olur. İnsanlar yalnızca ekonomik kazanç için değil, işbirliği yapma, ait olma, değer görme ve gelişim gibi nedenlerle çalışır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında tatminsizlik, stres ve düşük performans ortaya çıkar.

Yönetsel açıdan: Yöneticiler için motivasyon, çalışanları örgütsel hedeflere yöneltmenin temel aracıdır. Başarılı yöneticiler, ekiplerini gönüllü ve istekli şekilde çalıştırabilir. Farklı özelliklere sahip bireyleri ortak amaç etrafında birleştirmek, yüksek motivasyon olmadan mümkün değildir. Sonuç olarak, motivasyonun yokluğu hem bireysel mutsuzluk hem de örgütsel başarısızlık doğurur.

### **Güdüler ve Özellikleri**

Motivasyonun merkezinde güdüler (motivler) bulunur. Gdü, bireyi belirli bir davranışa yönelten içsel güçtür. Örneğin, başarı arzusu bireyi daha çok çalışmaya iterken, güvenlik ihtiyacı istikrarlı bir iş arayışını doğurur.

Güdülerin bazı özellikleri:

Aynı davranış farklı güdülerden doğabilir.

Tatmin edilen güdüler zamanla önemini kaybeder; yeni ihtiyaçlar ortaya çıkar.

Bazen güdüler birbirini güçlendirir, bazen zayıflatır.

Yoğunlukları kişiden kişiye ve zamana göre değişir.

### **Güdülerin Sınıflandırılması**

İçgüdüler: Açlık, susuzluk, annelik gibi doğuştan gelen dürtüler.

Fizyolojik güdüler: Barınma, dinlenme, güvenlik gibi yaşamı sürdürmeye yönelik ihtiyaçlar.

Sosyal güdüler: Sevilme, saygı görme, ait olma, yurtseverlik gibi sosyal bağlara dayalı motivler.

Psikolojik güdüler: Başarma, merak, ilgi, öfke veya sevgi gibi zihinsel-ruhsal kaynaklı motivler. Bu sınıflandırma, motivasyon teorilerinin temelini oluşturur.

### **Motivasyon Teorileri**

Motivasyon literatürü, çalışanların nasıl motive olduğunu açıklamak üzere iki ana gruba ayrılır: kapsam teorileri (ihtiyaçlara odaklanır) ve süreç teorileri (motivasyonun nasıl işlediğini açıklar). Kapsam Teorileri

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a göre insanlar, hiyerarşik sırayla fizyolojik ihtiyaçlardan kendini gerçekleştirmeye kadar ilerler:

Fizyolojik (yeme, içme, barınma)

Güvenlik (iş güvencesi, korunma)

Ait olma ve sevgi (arkadaşlık, aidiyet)

Saygınlık (prestij, takdir)

Kendini gerçekleştirme (yaratıcılık, potansiyeli kullanma)

Alt basamaklar karşılanmadan üst düzey ihtiyaçlar motive edici olamaz. Yöneticiler, çalışanların hangi basamakta olduklarını belirleyip uygun teşvikler sağlamalıdır.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, motivasyonu ikiye ayırır:

Hijyen faktörleri (ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği): Bunlar yoksa tatminsizlik yaratır ama varlıkları tek başına motive etmez.

Motive edici faktörler (başarı, sorumluluk, gelişim): Çalışanları gerçekten motive eden unsurlardır. Örneğin, iyi maaş bir çalışanın tatminsizliğini ortadan kaldıracaktır; ancak gelişim fırsatı sunulmazsa motivasyonu artmaz.

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland, motivasyonu üç temel ihtiyaçla açıklar:

Başarı ihtiyacı: Standartlara ulaşma ve en iyi olma arzusu.

Bağlılık ihtiyacı: Sosyal ilişkiler ve kabul görme isteği.

Güç ihtiyacı: Başkalarını etkileme ve yönlendirme arzusu.

Özellikle yöneticilerde güç ihtiyacının kurumsal amaçlara yönelmiş olması verimlilik açısından kritiktir.

### **Alderfer'in ERG Teorisi**

Alderfer, Maslow'un modelini sadeleştirerek üç ihtiyaç grubu önerir:

Var olma (Existence): Temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları.

İlişki (Relatedness): Sosyal bağlar ve ilişkiler.

Gelişme (Growth): Kişisel gelişim ve yaratıcılık.

ERG teorisine göre, bu ihtiyaçlar aynı anda etkili olabilir. Üst düzey ihtiyaçlar karşılanmazsa birey daha alt düzeylere geri dönebilir (hüsran-geriye dönüş mekanizması).

### **Süreç Teorileri**

Vroom'un Beklenti Teorisi

Motivasyon üç ilişkiden oluşur:

Çaba – Performans: Çabanın performansa yol açacağına inanma.

Performans – Ödül: Performansın ödüllendirileceğine inanma.

Ödülün değeri (Valens): Ödülün birey için çekiciliği.

Çalışan ancak ödül değerli ise ve performansla ödüle ulaşabileceğine inanıyorsa motive olur.

Lawler ve Porter'in Modeli

Vroom'un teorisini genişleterek bilgi, yetenek, rol algısı ve ödüllerde adalet boyutlarını ekler. Ayrıca tatmini sürece dahil eder. Yüksek performans, adil ödüller ve tatmin arasında güçlü bir bağ olduğunu savunur.

### **Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Çalışanlar kendi çaba/sonuç oranlarını başkalarıyla karşılaştırır. Eşitsizlik algısı olduğunda motivasyon düşer. Dezavantajlı durumda çalışanlar daha az çaba gösterir veya işten ayrılabilir; avantajlı durumda ise suçluluk hissedebilirler.

Skinner'in Davranışsal Şartlandırma Teorisi

Davranış, sonuçlarla şekillenir. Dört temel ilke vardır:

Olumlu pekiştirme (ödül)

Olumsuz pekiştirme (istenmeyen durumdan kaçış)

Son verme (davranışı görmezden gelme)

### **Cezalandırma**

Örgütlerde ödüllerin sistematik uygulanması arzu edilen davranışları güçlendirir.

Locke'un Amaç Belirleme Teorisi

Belirgin, zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler motivasyonu artırır. Başarı duygusu ve geri bildirim süreçleri çalışanların bağlılığını güçlendirir. Katılımcı biçimde belirlenen amaçlar, üstten

dayatılanlara göre daha güçlü etki yaratır.

Teorilerin Karşılaştırılması ve Uygulama

Maslow ve Alderfer ihtiyaçların sırasını açıklarken, Herzberg içsel ve dışsal faktörleri ayırır.

McClelland bireysel farklılıkları vurgular.

Süreç teorileri ise çalışanların ödülleri nasıl algıladığını ve davranışa nasıl dönüştüğünü açıklar.

Yöneticiler için çıkarımlar:

Tek tip motivasyon stratejisi yeterli değildir.

Çalışanların farklı ihtiyaç düzeyleri ve değer algıları dikkate alınmalıdır.

Adalet, ödül sistemi, geri bildirim ve gelişim fırsatları motivasyonu sürdürülebilir kılar.

Motivasyon, örgütsel başarı için vazgeçilmezdir. Çalışanların ihtiyaçlarını anlamayan yöneticiler, kısa vadeli çözümlerle verimlilik sağlayabilir; ancak uzun vadede tatminsizlik ve iş gücü kaybı

kaçınılmazdır. Kapsam teorileri çalışanların hangi ihtiyaçlarla hareket ettiğini gösterirken, süreç

teorileri bu ihtiyaçların davranışa nasıl dönüştüğünü açıklar. Etkili bir motivasyon sistemi, her iki

yaklaşımdan yararlanarak çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate almalı, adaletli ödül sistemleri kurmalı ve anlamlı amaçlar belirlemelidir.

Sonuç olarak, motivasyon teorilerinin doğru uygulanması hem bireysel tatmin hem de örgütsel

verimliliği artırır. Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, çalışanların motivasyonunu canlı tutmak, sürdürülebilir başarı için en güçlü yönetim aracıdır.



**DERS ADI** Yönetim ve Organizasyon

**ÜNİTE ADI** Liderlik Yaklaşımları

**ÜNİTE NO** 7

**YAZAR** Prof.Dr. FATİH TÜRKMEN

Yönetim ve Organizasyon dersi, farklı bilim dallarında okutulan bölümlere göre seçmeli veya zorunlu olabilen bir derstir. İlgili dersin içeriğinde yönetim ve organizasyonun önemli bölümlerinden biri olan liderlik yaklaşımları konusu bu dersin tamamlayıcısı niteliğindedir. İnsanların sosyal bir varlık olması ve her bireyin kendine özgü olan kabiliyetleri liderlik kavramının farklı kültürlerde, farklı zamanlarda çağın gereklerine göre değişmesini ortaya çıkarmıştır. Koşulların değişmesiyle birlikte liderlik yaklaşımları hakkında ortaya konulan teoriler de değişime uğrayarak günümüze kadar gelmiştir. Bu bölümde incelenen liderlik yaklaşımları konusunun temel amacı, liderliğin tanımından gelişim sürecine, liderlik türlerinden lider ve yönetici arasındaki farklılıklara uluslararası literatürdeki kavramlarla hâkim olmak şeklinde ifade edilebilir. Bu sayede yönetim kademesinde görev alacak bireylerin hem örgüt kurallarını nasıl yönetmeleri gerektiği hem de grup üyelerinin çalışma ortamına motive edilerek en iyi sonuçlara ulaşabilmesinde nasıl etkin olabilecekleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Her ne kadar literatürde teorik olarak konuyla ilgili değişmeyen kesin tanımlamalar olmaması sebebiyle veya kavramların birbirine benzer şekilde ifade edilmesi, çok değişik bakış açılarının oluşmasını beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla liderlik yaklaşımları ve türlerine günün koşullarına göre ilaveler yapılmış olup, zaman zaman önceki teorilerin eksik tarafları da eleştirilmiştir. Bu anlayışın oluşmasında farklı zamanlarda ortaya çıkan tarihte yerini almış liderlerin özellikleri ve davranış kalıpları da önemli bir etken olmuştur. Bu çalışmada ele alınan liderlik yaklaşımları konusu yapılan çalışmaların derlenmesi ve ortak görüşlerin ortaya koyduğu başlıkların değerlendirilmesiyle sunulmaya çalışılmıştır. Bu sebeple bölüm içinde de belirtilmiş olan liderlik, liderlik yaklaşımları, liderlik türleri, lider ve yönetici arasındaki farklılıklar geçmiş ve güncel çalışmalar ekseninde sentezlenerek sunulmuştur. Liderlik yaklaşımları hakkında okuyucuları bilgilendirebilecek aynı zamanda onların konuyu anlamalarını sağlayacak olan ortak amaçları detaylı şekilde belirtmek gerekirse;

Liderlik kavramının ulusal ve uluslararası literatürde ifade edilmesini öğretmek,

Liderlik kavramının ortaya çıkışından itibaren günümüze kadar olan sürecine yönelik tarihsel gelişimi hakkında bilgi vermek,

Geçmişten günümüze kadar liderlik konusuyla ilgili geliştirilen teorileri incelemek,

Çağdaş liderlik türlerinin neler olduğuna ilişkin bilgiler vermek,

Lider ve yönetici arasındaki farklılıkları davranış ve düşünce açısından değerlendirmek,

Yönetim kademelerinde görev alındığında örgütün ve grup üyelerinin hedeflere ulaştırılmasında yapılması gerekenler konusunda fikirler sunmak.

### **LİDERLİK YAKLAŞIMLARI İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Liderlik konusunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından konunun içeriğinde yer alan bazı tanımlamaların açıklanması yerinde olacaktır. Belirtilen bazı tanımlamalar teorik açıdan birbirleri ile zaman zaman karıştırıldığından, konunun daha anlaşılabilir olması için yapılan çalışmalarda ortak görüşün hâkim olduğu temel farklılıklarının özellikle bilinmesi gerekmektedir. Bu kapsamda konuyla ilgili temel kavramlar tanımlanmıştır.

**Lider**

Örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla çalışanların saygı, güven ve bağlılıklarını sahip olduğu bilgi, liyakat ve davranış modelleriyle birleştirerek onları etkileyebilen kişidir.

**Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik yaklaşımları arasında liderin sahip olması gereken kişisel özellikleri hakkında teoriler ortaya koyan bir kavramdır.

**Davranışsal Yaklaşım**

Liderliğin sadece kişisel özelliklerle mümkün olamayacağını bu özelliklerle beraber liderin dostça, samimiyetle ve saygıyla çalışanlarını sevk ve idare edebileceğini vurgulayan yaklaşımdır.

**Durumsal Yaklaşım**

Liderin içinde bulunulan zamana ve koşullara göre aldığı kararları şekillendirmesi gerektiğini, liderliğin sadece belirli kalıp davranışlarla olamayacağını ifade eden bir görüştür.

Etkileşimci (İşlemsel/Transaksiyonel) Liderlik

İş yaptırma yöntemlerini esas alan ve iş yaptırabilmenin ödül veya ücret ile mümkün olabileceğini savunan liderlik türüdür.

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Yenilikçi ve yaratıcı özelliklerini ön plana çıkarmak suretiyle şahsi riskler alarak, her türlü sorumluluğu üstlenerek başarıya odaklanan liderlik modelidir.

Karizmatik Liderlik

Çalışanlar üzerinde derin ve olağanüstü etkiler oluşturarak, onları örgütsel amaçlara yöneltebilen liderlik çeşididir.

Stratejik Liderlik

Örgütü uzun dönemli hedeflerine ulaştırabilmek için çalışanlarını değerli gören aynı zamanda iç ve dış paydaşları da analiz ederek onlara rehberlik edebilen liderlik anlayışıdır.

Hizmetkar Liderlik

Önceliği çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak olan ve çalışanların ihtiyaçları karşılandığında daha verimli olabileceklerini benimseyen liderlik türüdür.

Yönetici

Üst yönetim tarafından kendisine verilen standart görevleri uygulamayla sorumlu olan, riske girmeyen, yenilikçi kararlar almayan, sadece işleri doğru yapmayı amaçlayan, sistemin kurallarına uyan bir idarecidir.

Liderlik yaklaşımlarının değerlendirildiği bu bölümde, liderlik konusuyla alakalı olarak en temel kavramlar ve bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Elbette konu farklı araştırmacılar tarafından zaman ve şartlara göre değişik açılardan ele alınmış olabilir. Ancak bu bölümde ulaşılabilen konuyla alakalı kaynaklar incelenerek ortak noktalar tespit edilip, özet bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Aslında belirtilen kavramlar birçok kaynakta aynı anlama gelebilecek farklı kelimelerle ifade edildiğinden, burada kaynakların ortak görüş birliğinde olduğu kısımlar incelenmeye çalışılmıştır.

Liderlik yaklaşımları hakkında yazılmış olan makale, kitap veya kitap bölümü, bildiri, internet kaynakları ve yüksek lisans/doktora düzeyindeki tezler değerlendirilerek görüş birliğinin hâkim olduğu ana ve alt başlıklar ile tanımlamalar anlam bütünlüğü korunarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

Sosyal bilimlerde ortaya konulan teorilerin zaman içerisinde değişebildiği, zamanın getirdiği şartlara göre mevcut teorilere ekleme/çıkarma yapılabildiği veya yeni teorilerin geliştirilebildiği unutulmamalıdır. Kaldı ki, yönetim teorilerinin çoğunda olduğu gibi liderlik ve liderlik yaklaşımları konusunda da tüm araştırmacıların net bir bakış açısı söz konusu değildir. Geçmişten günümüze kadar şartların ve fikir ile teknolojik gelişmelerin neticesinde örgütlerin sürdürülebilirliğini, çalışanların memnuniyetini sağlayabilmek adına farklı liderlik yaklaşımları incelenmiş, önceki yaklaşımlarda bulunan eksiklikler gerekçeleriyle tamamlanarak yeni yaklaşımlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu durum gelecekte de liderlik yaklaşımları konusuyla ilgili daha farklı ve yenilikçi yaklaşımların gündeme gelebileceğini göstermektedir.



**DERS ADI Yönetim ve Organizasyon**  
**ÜNİTE ADI Takım Çalışması ve Grup Dinamikleri**  
**ÜNİTE NO 8**  
**YAZAR Prof.Dr. ÖMER FARUK İŞCAN**

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır. Doğduğu andan itibaren aile, arkadaş grupları, okul ve iş yaşamı gibi farklı sosyal çevrelerin bir parçası olur. Bu gruplar, bireyin hem sosyalleşme sürecini destekler hem de davranışlarının şekillenmesinde rol oynar. Yönetim ve organizasyon disiplini açısından özellikle “takım” olgusu, çağdaş iş yaşamında stratejik bir önem kazanmıştır. Çünkü örgütlerde değişen iş yapma biçimleri, bireylerin yalnız başına hareket etmek yerine iş birliği ve koordinasyon içinde çalışmasını gerekli kılmaktadır. Takım çalışması günümüzde yalnızca bir yöntem değil, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir başarı için bir zorunluluk olarak görülmektedir.

**Takım Olgusu**

Takım, tamamlayıcı becerilere sahip bireylerin ortak bir amaca yönelerek karşılıklı sorumluluk taşıdıkları bir çalışma grubudur. Burada üyeler, yalnızca bireysel çıkarlarını değil, aynı zamanda grubun başarısını da gözetirler. Takımlar yüz yüze veya sanal ortamda bir araya gelebilir, farklı roller üstlenir ve iş akışında birbirlerine bağımlıdırlar.

Takımların örgütler için önemli olmasının nedeni, bireysel performansı aşan bir sinerji yaratmalarıdır. İnsanlar tek başlarına belirli görevlerde başarılı olabilirler; ancak karmaşık sorunların çözümü, yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve yaratıcı çözümler üretilmesi çoğunlukla takım çalışmasını gerekli kılar. Bu nedenle takımlar, yönetim ve organizasyon disiplini içinde özellikle üzerinde durulan yapılar arasında yer almaktadır.

**Takım Türleri**

Örgütlerde yaygın olarak dört farklı takım türü görülmektedir: fonksiyonlar arası takımlar, sorun çözme takımları, sanal takımlar ve kendini yöneten takımlar.

Fonksiyonlar arası takımlar: Bu takımlar, farklı bölümlerde çalışan bireylerin bir araya gelmesiyle oluşur. Örneğin pazarlama, üretim ve finans gibi farklı alanlardan çalışanların birlikte çalışması, dar bakış açısını ortadan kaldırarak daha bütüncül çözümler üretir. Böylece bilgi akışı hızlanır, karar alma süreçleri kolaylaşır ve örgütün koordinasyonu artar.

Sorun çözme takımları: Belirli bir sorun veya fırsata odaklanan geçici takımlardır. Komiteler, proje grupları veya çalışma ekipleri bu kapsama girer. Örneğin müşteri şikâyetlerinin artması durumunda farklı birimlerden seçilen çalışanlarla oluşturulan bir “Müşteri Memnuniyeti İyileştirme Takımı”, tipik bir sorun çözme takımıdır. Sorun ortadan kalktığında veya hedefe ulaşıldığında takım dağılır.

Sanal takımlar: Teknolojinin gelişmesiyle birlikte farklı coğrafyalarda bulunan çalışanların elektronik ortamda bir araya gelerek görevlerini yerine getirdikleri yapılardır. Sanal takımlar, zaman ve maliyet açısından önemli avantajlar sunar; ayrıca bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Ancak yüz yüze iletişim eksikliği, ilişkilerin zayıflamasına ve beden dilinin kullanılamamasına neden olabilir. Başarılı olabilmeleri için üyelerin açık amaçlara sahip olmaları, düzenli geri bildirim almaları ve güçlü bir iletişim ağı kurmaları gerekir.

Kendini yöneten takımlar: Üyelerine karar alma ve uygulama yetkisi verilen güçlü yapılardır. Bu takımlarda görev dağılımı, planlama, denetim ve performans değerlendirmesi doğrudan üyeler tarafından yapılır. Bu özellikleriyle geleneksel yönetim anlayışını dönüştürürler. Üretkenlik, kalite ve iş tatminini artırmalarıyla öne çıkarlar; ancak sorumluluk bilinci düşük üyeler için uyum sorunları doğurabilirler.

**Takım Oluşturma Süreci**

Etkili bir takımın kurulması belirli aşamaları gerektirir:

Ön çalışma: Takım ihtiyacı belirlenir. Hangi işlerin bireysel, hangilerinin takım halinde yapılması gerektiğine karar verilir.

Kaynak sağlama: Başarı için gerekli araç, gereç, finansman ve insan kaynağı sağlanır. Yönetimin desteği bu noktada kritik önemdedir.

Takımı şekillendirme: Üyeler seçilir, roller ve misyon netleştirilir. Belirsizliklerin ortadan kaldırılması motivasyonu artırır.

Sürekli destek: Takım sürecinde yöneticiler, engelleri ortadan kaldırır, gerekli durumlarda müdahale

eder ve kaynakların devamlılığını sağlar.

Bu süreç, etkili bir takım çalışmasının temelini oluşturur.

### **Etkili Takım Performansı**

Takımlar her zaman etkili çalışmayabilir. Bu nedenle etkililiğin kriterleri üzerinde durmak gerekir.

Etkili bir takım;

Görev performansını tatmin edici düzeyde gerçekleştirir,

Üyelerine tatmin duygusu sağlar,

Uzun süre varlığını sürdürebilir.

Etkili takımların en önemli özelliklerinden biri sinerji yaratmalarıdır. Takımın kolektif başarısı, bireysel çabaların toplamından daha büyük olur. Bu sayede özellikle karmaşık ve riskli kararlar gerektiren durumlarda takımlar bireylere göre daha yaratıcı çözümler üretebilir. Ayrıca takımlar, üyeler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırarak yeni çalışanların eğitilmesine, beceri gelişimine ve mesleki öğrenmeye katkı sağlar.

Takımlar aynı zamanda üyelerine sosyal destek de sunar. Zor zamanlarda karşılıklı dayanışma, duygusal destek ve güven ortamı, bireylerin motivasyonunu artırır.

### **Bireyleri Takım Oyuncusuna Dönüştürme**

Her birey doğal olarak bir takım oyuncusu değildir. Bu nedenle örgütler, işe alım, eğitim ve ödüllendirme sistemlerini takım çalışmasına uygun şekilde düzenlemek zorundadır. İşe alımda adayların teknik yeterliliklerinin yanı sıra takım becerileri de dikkate alınmalıdır. Eğitim programlarıyla iletişim, çatışma yönetimi ve müzakere gibi beceriler kazandırılabilir. Ayrıca ödüllendirme sistemleri, yalnızca bireysel başarıyı değil, takım başarısını da teşvik etmelidir.

### **Takım Çalışmasının Sorunları**

Takım çalışmasının potansiyel faydaları kadar sorunları da vardır. Bunlardan en önemlisi sosyal aylaklıktır. Sosyal aylaklık, bazı üyelerin diğerlerinin çabasına güvenerek daha az katkı yapmasıdır. Bu durumu önlemek için takımların küçük tutulması, rollerin netleştirilmesi ve bireysel katkıların görünür kılınması önemlidir.

Bunun yanında, takımlar sosyal hızlandırma (bireyin takım ortamında daha yüksek performans göstermesi) ve sosyal ket vurma (takım baskısıyla performansın düşmesi) gibi sosyal etkiler de yaratabilir. Ayrıca kişilik çatışmaları, belirsiz görevler ve amaçsız toplantılar motivasyon kaybına yol açabilir. Yöneticiler bu sorunların üstesinden gelmek için aktif destek sağlamalıdır.

### **Grup Dinamikleri**

Grupların işleyişinde bazı yapısal dinamikler belirleyici rol oynar:

**Roller:** Grup üyelerinden beklenen davranışlardır. Bireyler aynı anda farklı gruplarda farklı roller üstlenebilir ve bu roller zamanla değişebilir. İş yaşamında rol algısı ve rol beklentisi kavramları, özellikle psikolojik sözleşmeler çerçevesinde önemlidir.

**Normlar:** Grup içinde kabul edilen davranış kalıplarıdır. Davranışların öngörülebilirliğini sağlar, uyum ve disiplin yaratır. Norma uygun davranış ödüllendirilirken, aykırı davranış hoşnutsuzlukla karşılaşır.

**Statü:** Üyelerin sosyal konumunu belirler. Güç, katkı ve kişisel özellikler statünün temel kaynaklarıdır. Yüksek statü sahipleri normlardan sapmada daha fazla esneklik elde edebilirler. Statü sembolleri ise belirsizliği azaltarak sosyal düzeni korur.

**Bağdaşma (Kaynaşma):** Üyelerin gruba bağlılık derecesidir. Yüksek bağdaşma, iş birliği ve motivasyonu artırır. Ancak grubun normları düşük performansı teşvik ediyorsa, yüksek bağdaşma olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Takım çalışması ve grup dinamikleri, modern örgütlerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Takımlar, bireysel çabaların ötesinde sinerji yaratarak daha yaratıcı, hızlı ve etkili çözümler üretir. Bununla birlikte takım çalışmasının sosyal aylaklık, çatışmalar ve motivasyon kaybı gibi sorunları da göz ardı edilmemelidir.

Grup dinamikleri ise bu süreçlerin görünmez düzenleyicileridir. Roller, normlar, statü ve bağdaşma, grupların işleyişini belirleyen temel unsurlardır. Bu dinamikler doğru şekilde yönetildiğinde takımlar hem bireylerin tatminini hem de örgütün verimliliğini artırır. Yanlış yönetildiklerinde ise potansiyel başarıyı gölgeleyebilirler.

Sonuç olarak, yönetim ve organizasyon disiplini açısından takım çalışması ve grup dinamikleri, yalnızca teorik bilgi değil, aynı zamanda uygulamaya dönük hayati bir beceri seti sunmaktadır.

Örgütler bu becerileri stratejik bir şekilde geliştirdiklerinde, hem bireyler hem de kurumlar için sürdürülebilir bir başarı mümkün olacaktır.



**DERS ADI** Yönetim ve Organizasyon

**ÜNİTE ADI** Örgütsel İletişim

**ÜNİTE NO** 9

**YAZAR** Doç.Dr. SERKAN NAKTİYOK

İletişim, insanlık tarihi boyunca bireyler ve toplumlar için en temel ihtiyaçlardan biri olmuştur. İnsanlar, ortak hedeflere ulaşmak, sorunlara çözüm bulmak ve toplumsal düzeni sürdürmek için iletişime başvurmuştur. Bu yalnızca bireyler arası ilişkiler için değil, örgütlerin kuruluşu, işleyişi ve sürekliliği açısından da geçerlidir. Örgütler, farklı kişiliklere, deneyimlere ve kültürel altyapılara sahip bireylerin bir araya geldiği yapılardır. Dolayısıyla, örgütlerin bir bütün olarak varlığını sürdürebilmesi ancak etkili bir iletişim sistemiyle mümkündür.

Sanayi Devrimi ile birlikte iş bölümü ve uzmanlaşmanın hız kazanması, örgütlerde iletişimi daha karmaşık hale getirmiştir. Yönetim biliminde geliştirilen klasik, neo-klasik ve modern yaklaşımlar, örgütsel iletişimin farklı boyutlarını inceleyerek yalnızca bilgi aktarımı değil; aynı zamanda motivasyon, bağlılık ve verimlilik üzerinde etkili olan çok yönlü bir olgu olduğunu ortaya koymuştur. Günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmenin yaygınlaşması, iletişim süreçlerini köklü biçimde dönüştürmüştür. Özellikle krizler ve çevresel belirsizlikler, örgütsel iletişimin önemini artıran başlıca unsurlar arasında yer almaktadır.

#### **İletişim Kavramı ve İşlevleri**

Türk Dil Kurumu'na göre iletişim, duygu, düşünce ve bilgilerin çeşitli yollarla başkalarına aktarılmasıdır. Genel anlamda iletişim, bir kişiden diğerine bilgi, veri ya da anlamın aktarılması sürecini ifade eder.

İletişimin işlevleri çok yönlüdür:

Bilgi aktarımı: İnsanların çevresindeki olayları, değişimleri ve duyguları başkalarına aktarmasını sağlar.

Davranış değişikliği: İletişim bireylerde önce düşünsel, ardından duygusal ve davranışsal değişim yaratır.

Toplumsal uyum: Ortak değerler ve anlamların paylaşılmasına, toplumsal birlik ve dayanışmanın güçlenmesine katkı yapar.

Kendini ifade etme: Bireylerin beceri, yetenek ve düşüncelerini dışa vurmasına aracılık eder.

Dolayısıyla iletişim, yalnızca bireyler arası değil; toplumsal dönüşümün ve örgütsel işleyişin de merkezinde yer alır.

#### **İletişimin Unsurları**

İletişim süreci, birçok öğeden oluşan dinamik bir yapıya sahiptir.

Gönderici (Kaynak): Mesajı üreten kişidir. Bilgi düzeyi, kişilik özellikleri ve dil seçimi, mesajın niteliğini belirler.

Kodlama: Düşüncelerin sembollere, kelimelere, jest ve mimiklere dönüştürülmesi sürecidir. Yanlış kodlama iletişim hatalarına yol açabilir.

Mesaj: Göndericinin aktarmak istediği öz içeriktir. Sözlü, yazılı, görsel ya da dijital biçimde iletilebilir.

Kanal: Mesajın iletildiği ortamdır (yüz yüze, telefon, e-posta vb.). Kanal seçimi, iletişimin etkinliği açısından kritik önemdedir.

Alıcı: Mesajın hedefi olan kişidir. Bilgi birikimi, değerleri ve tutumları mesajın nasıl algılanacağını belirler.

Kod çözme: Mesajın alıcı tarafından anlamlandırılmasıdır. Eksik bilgi veya önyargılar yanlış anlamalara neden olabilir.

Gürültü: Mesajın netliğini bozan engellerdir. Fiziksel sesler, algısal farklılıklar, aşırı bilgi veya örgütsel karmaşa buna örnektir.

Geri Bildirim: Alıcının göndericiye verdiği tepkidir. Sağlıklı geri bildirim, iletişimi çift yönlü ve etkileşimli hale getirir.

Bu unsurlar arasındaki uyum, iletişimin kalitesini belirler. Birinde yaşanacak aksaklık tüm süreci olumsuz etkiler.

#### **İletişim Türleri**

İletişim farklı bağlamlarda çeşitlilik gösterir ve dört temel tür altında incelenir:

İçsel İletişim: Bireyin kendi düşünceleriyle kurduğu iletişimidir. Örneğin, bir çalışanın kendi kendine “ Bu sunumu nasıl daha etkili yapabilirim?” diye düşünmesi.

Kişilerarası İletişim: İki ya da daha fazla kişi arasında duygu, düşünce ve bilgilerin paylaşımını içerir. Güven, empati ve karşılıklı anlayış üzerine kuruludur.

Örgütsel İletişim: Kurum içindeki bilgi paylaşımını, görev aktarımını ve iş birliğini kapsar. Yazılı raporlar, toplantılar, dijital araçlar bu kapsamda değerlendirilir.

Kitle İletişimi: Mesajların medya araçlarıyla geniş topluluklara iletilmesidir. Televizyon, internet, sosyal medya kitle iletişiminin örnekleridir.

### **Örgütsel İletişim ve Önemi**

Örgütlerde iletişim yalnızca bilgi akışı sağlamakla sınırlı değildir; aynı zamanda kültürün, değerlerin ve normların aktarılmasında kritik rol oynar. Etkili bir örgütsel iletişim:

Çalışan motivasyonunu artırır.

Kurum içi güveni pekiştirir.

Takım çalışmasını ve dayanışmayı güçlendirir.

Sorunların erken fark edilmesine yardımcı olur.

Verimlilik ve performansı yükseltir.

Stratejik kararların doğru anlaşılmasını sağlar.

COVID-19 pandemisi bu açıdan önemli bir dönüm noktasıdır. Uzaktan çalışma sürecinde Zoom, Teams, Slack gibi dijital araçlar ön plana çıkmış; ancak yüz yüze iletişimin eksikliği aidiyet ve güven duygularını zayıflatmıştır. Bu durum, iletişimin yalnızca teknik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel boyutlara sahip olduğunu göstermektedir.

### **Örgütsel İletişim Türleri**

Örgütlerde iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayrılır:

Biçimsel İletişim: Kurumun kurallarına ve hiyerarşisine uygun şekilde işler. Dikey (yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya), yatay (aynı düzeydeki çalışanlar arasında) ve çapraz iletişim (farklı birimler arasında) olarak sınıflandırılır.

Biçimsel Olmayan İletişim: Resmi kanallar dışında, sosyal ilişkiler yoluyla doğal olarak gelişir. “ Fısıltı gazetesi” olarak bilinen söylentiler bu tür iletişime örnektir. Resmi iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda hızlı bilgi akışı sağlasa da yanlış bilgilerin yayılmasına yol açabilir.

### **Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler**

Örgütsel iletişim iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyen birçok unsur vardır:

Liderlik Stili: Demokratik liderlik iletişimi güçlendirirken, otoriter tarz güven kaybına yol açabilir.

İletişim Açıklığı: Şeffaf ve engellenmeyen bilgi akışı, güveni ve katılımı artırır.

İş Birliği ve Takım Çalışması: Ortak amaçlar etrafında kenetlenme, dayanışmayı güçlendirir.

Geri Bildirim Kültürü: Yapıcı geri bildirim, çalışanların gelişimini ve bağlılığını artırır.

Teknoloji: Güçlü iletişim teknolojileri hızlı ve doğru bilgi akışı sağlar.

Etik ve Değerler: Yüksek etik standartlar güven ortamı oluşturur.

İletişim Eğitimi: Eğitimler, çalışanların empati ve etkili dinleme becerilerini geliştirir.

Sosyal İlişkiler: Çalışanlar arası samimi ilişkiler iletişim kalitesini yükseltir.

Stres: Yüksek stres iletişimi zayıflatır, iş-yaşam dengesi ise süreci destekler.

Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

İletişimde karşılaşılan engeller hem bireysel hem örgütsel düzeyde ortaya çıkabilir.

Filtreleme: Mesajın değiştirilerek aktarılması.

Algıda Seçicilik: Bilginin yalnızca bazı yönlerinin algılanması.

Aşırı Bilgi Yükü: Fazla bilginin işlenememesi.

Duygular: Alıcının ruh halinin mesajın yorumunu etkilemesi.

Dil: Aynı kelimelerin farklı kişiler için farklı anlamlar taşıması.

Cinsiyet ve Kültür: İletişim tarzı ve algıda farklılıklar.

Sessizlik: Çalışanların sorunları dile getirmekten kaçınması.

İletişim Kaygısı: Bazı kanalları kullanmaktan çekinme.

Politik Doğruculuk: İncitmek adına ifadenin aşırı yumuşatılması, anlamın kaybolması.

Bu engeller bilgi kaybına, güven zedelenmesine ve iş birliğinin zayıflamasına yol açar.

İletişim Engellerini Aşma Yöntemleri

İletişim engellerini ortadan kaldırmak için çeşitli yöntemler uygulanır:

Mesajın açık ve anlaşılır biçimde hazırlanması.

Sadece sözlü değil, görsel unsurlarla da desteklenmesi.

Alıcının ilgisini çekecek biçimde düzenlenmesi.

Etkili kanalların seçilmesi.

İletişim ortamının uygun hale getirilmesi.

Geri bildirim mekanizmalarının işletilmesi.

Bunun yanında, iletişim sorunlarının çözümünde analitik tekniklerden yararlanır:

Sorunun Tanımlanması: Problemin kapsamının netleştirilmesi.

5N-1K Tekniđi: Ne, Neden, Nerede, Ne zaman, Nasıl, Kim sorularıyla ayrıntılandırma.

Balık Kılçığı Tekniđi: Problemin nedenlerini sınıflandırarak görselleştirme.

Hata Ağacı Tekniđi: Sorunun kök nedenini bulma.

Karar Ağacı Tekniđi: Alternatif çözümleri değerlendirme.

Bu yöntemler düzenli olarak uygulandığında örgütsel iletişim sorunları önemli ölçüde azaltılabilir.

### **Sonuç**

Örgütsel iletişim, bilgi aktarımını aşan, güven, bağlılık, iş birliği ve kurum kültürü yaratan çok boyutlu bir süreçtir. Dijitalleşme ve krizler, bu sürecin biçimlerini sürekli dönüştürmektedir. Ancak iletişim engelleri örgütlerde çatışma, güvensizlik ve verimlilik kaybı yaratabilmektedir.

Etkili iletişim için şeffaflık, geri bildirim, teknolojik altyapı, etik değerler ve çalışanların katılımı büyük önem taşır. Ayrıca sorun çözüm tekniklerinin kullanılması, örgütlerin krizlere karşı dayanıklılığını artırır. Sonuç olarak, iletişim kültürünü geliştiren kurumlar yalnızca bilgi akışını değil, aynı zamanda uzun vadeli başarıyı da güvence altına alır.



**DERS ADI** Yönetim ve Organizasyon  
**ÜNİTE ADI** Örgütsel Değişim Yönetimi  
**ÜNİTE NO** 10  
**YAZAR** Prof.Dr. BERRİN FİLİZÖZ

Zamanın her evresinde kaçınılmaz olan değişim; mevcut bir durumdan farklı bir duruma geçiş şeklinde tanımlanabilir. Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda değişim ve dönüşüm baş döndürücü bir hızda gerçekleşmektedir. Örgütler de içinde buldukları çevrede meydana gelen değişimlerden kimi zaman doğrudan kimi zaman ise dolaylı olarak etkilenmektedirler. Eğer bir örgüt varlığını devam ettirmek istiyorsa değişime ayak uydurmak zorundadır. Değişime uyum sağlayamayan hiçbir örgütün varlığını sürdürmesi beklenemez. Öyle ki; ‘değişmeyen ölür’ söylemi örgütler için de geçerlidir. Değişim örgütler için bir tercih değil, artık bir zorunluluktur. Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı uyum gösterebilmeli, aynı zamanda değişimi doğru yönetebilmelidirler.

Değişim yönetimi; gerçekte örgütlerin ayakta kalma mücadelesini içinde barındırır. Eğer bir örgüt çevresindeki değişimlere uyum sağlayamaz ve bu değişimler karşısında kendini dönüştürmezse varlığını sürdüremez. Değişim yönetimi; bir örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere karşı uyum sağlama sürecidir. Böylece örgüt rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde ederek sürdürülebilirliğini koruyabilecektir. Özellikle 1980’li yıllarla birlikte hız kazanan küreselleşmenin etkisiyle birlikte ekonomik, teknolojik, politik, sosyal ve kültürel alanlarda ortaya çıkan gelişmeler, örgütleri hangi alanda faaliyet gösterirlerse gösterebilirler doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Bu değişimi doğru yöneten örgütler başarılı olacak, doğru yönetemeyenler ise başarılı olamayacak ve yok olup gideceklerdir. Bu nedenle değişimi doğru yönetebilmek örgütler için hayati önem taşır.

Değişim “herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesi” şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel değişim ise; belli bir zaman diliminde örgütün bir veya birden çok biriminde bir düzeyden başka bir düzeye geçiş şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel değişimin birçok nedeni vardır. Bu nedenler iç ve dış çevre faktörleridir. Örgütsel değişime etki eden iç çevre faktörleri büyüme, küçülme, kurum birleşmeleri, tepe yönetiminde değişim, örgütsel yetersizlikler ve çalışanlardan gelen değişim istekleridir. Dış çevre faktörleri ise; teknolojik, siyasal, ekonomik, toplumsal, doğal koşullar ve küreselleşmedir.

Örgütlerde değişimin, planlı-plansız değişim, makro-mikro değişim, zamana yayılmış-ani değişim, proaktif (öngörücü)- reaktif (tepkiyel) değişim, geniş kapsamlı-dar kapsamlı değişim, aktif- pasif değişim, iyileştirme şeklinde adım adım-radikal değişim, evrimsel-devrimsel değişim olmak üzere sekiz türü söz konusudur.

Değişim yönetimi; dinamik çevrede ortaya çıkan değişikliklere karşı örgütün uyum gösterebilmesi için örgütsel faaliyetlerin bu doğrultuda planlanması, organizasyonu, koordinasyon ve kontrolünün sağlanması süreci olarak tanımlamak mümkündür. Değişim yönetiminin başarılı olabilmesi için sekiz aşamalı bir yönetim modeli önerilmektedir. Bu modelin aşamaları; bir ivedilik durumunun oluşturulması, kuvvetli bir rehberlik koalisyonunun oluşturulması, bir vizyon belirlenmesi, vizyonun tüm paydaşlara duyurulması, çalışanların vizyona uygun hareket etmeleri için yetkilendirilmeleri, kısa vadeli kazanımların planlanması ve oluşturulması, iyileştirmelerin pekiştirilerek daha fazla değişimin sağlanması, yeni yaklaşımların kurumsallaştırılmasıdır.

Örgütler hangi nedenden kaynaklanırsa kaynaklansın, değişimi doğru yönetmek için çaba sarf etmelidir. Örgütsel değişim yönetimi bir süreçtir ve kendi içinde sistematığı vardır. Değişim süreci çözme, değişim ve yeniden dondurma şeklinde üç aşamadan oluşmaktadır.

Örgütsel değişimin bir takım zorlukları söz konusudur. Bu zorluklar; değişim modelinin yokluğu, değişim lideri ya da değişim elemanının yokluğu, vizyon eksikliği, insan-iş-teknoloji boyutu ve değişime karşı dirençtir.

Direnç; karşı koyma gücü veya mukavemet anlamına gelmektedir. Değişim; bilinen ya da alışlagelmiş olan uygulama ya da faaliyetlerden vaz geçmek, bunların yerine farklı uygulama ya da faaliyetleri getirmektir. Değişime direncin işle ilgili, kişisel, sosyal ve örgütsel nedenleri söz konusudur.

Değişime direnmeyi önleyici bir takım yöntemler söz konusudur. Bunlar; iletişim ve eğitim, katılım ve

destekleme, pazarlık ve taviz verme, tehdit ve baskı, manipülasyon ve kooptasyon, değişimi planlama ve deneme amaçlı uygulama, tahmin yöntemi ve ekonomik teşvik tedbirleridir.

Değişim sürecinde dikkat edilmesi gereken temel ilkeler mevcuttur. Bunlar; çalışanların değişimi benimsemesi, değişime direncin ortadan kaldırılması için örgütsel iklim ve ortamın değişimi desteklemesi, değişimin üst düzey yöneticiler tarafından desteklenmesi, değişimin çalışanların değerleriyle uyumlu olması, değişimin revizyona açık tutulması, değişim sürecinde yanlış anlaşılmanın önlenmesi için geri bildirim alınması, değişim için güçlü bir örgütsel ihtiyaç olması, olumlu ve güçlü bir iletişim kurulması, örgütse bağlılık ve güven ortamı oluşturulması, işbirliği ve ekip çalışmasının güçlendirilmesi, değişim sürecinde esnek ve uyumlu olunması, değişim için çalışanların motive edilmesi, yeni beceri ve davranışlar için değişime uygun eğitimlerin verilmesidir. Örgütsel değişimin başarısızlık nedenleri ise; değişim için açık ve ikna edici bir gerekçenin olmayışı, üst düzey yönetim ekibinin uyumlu olmaması, liderliğin süreci yönlendirme sorumluluğundan feragat etmesi, tasarım sürecinde ortak yaratım üzerine yeterince odaklanılmaması, gerçekten katılım olmadan iletişim kurmak, kültürel değişime yetersiz odaklanma, ilerleme hakkında doğru ve zamanında geri bildirim eksikliği, ivme yaratma ve sürdürmede başarısızlık, geçiş sürecini hızlandırmak için odaklanmış bir çabanın olmaması ve insanların başarılı olmaları için yetersiz yatırımdır.

Değişim yönetiminin başarısının mimarı yöneticilerdir. Çalışanları değişime ikna edecek ve kendisi de değişimin bir parçası olabilecek yöneticiler başarılı bir değişimin temel taşıdır. Yukarıda ifade edilen süreçlerin başarısı yöneticilere bağlıdır. Bir örgütte değişim ihtiyacının ortaya çıktığını ilk olarak fark etmesi gereken ve örgütün imkanlarının değişimi yönetebilmek için uygun olup olmadığına bakacak olan o örgütün yöneticileridir. Yöneticilerin değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için çalışanlarla aralarında iyi bir iletişim ortamının kurulmuş olması ve örgütsel ortamın buna imkan verecek şekilde oluşturulması gerekir. Örgütler genel olarak değişim ortaya çıktıktan sonra değişime tepki verir ve uyum göstermeye, yenilenmeye çalışırlar. Öngörü sahibi yöneticilerin olduğu örgütler ise değişim gerekliliğini önceden fark ederek hızlı bir uyum sürecini başarabilirler. O nedenle proaktif bakış açısına sahip, değişime karşı katı bir bakış açısına sahip olmayan, kendisi de değişime uyum sağlayabilecek kişilik yapısına sahip yöneticiler, örgütsel değişimin doğru yönetilmesi için bir şanstır.



**DERS ADI Yönetim ve Organizasyon**

**ÜNİTE ADI Örgütlerde Dijital Dönüşüm ve Teknoloji Yönetimi**

**ÜNİTE NO 11**

**YAZAR Doç.Dr. SEDA ÖZDEMİR AKGÜL**

## **Dijital Dönüşümün Kavramsal Çerçevesi**

Dijital dönüşüm, günümüz örgütlerinde yalnızca teknolojik araçların devreye alınması anlamına gelmemektedir. Bu kavram, iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını, örgütsel stratejilerin güncellenmesini, müşteri odaklı bir kültürün geliştirilmesini ve çalışanların dijital yetkinliklerinin artırılmasını kapsamaktadır. Dijitalleşme, basit anlamda verilerin sayısallaştırılması süreci iken; dijital dönüşüm, iş yapış biçimlerinde stratejik yenilenmeyi gerekli kılan daha geniş bir süreçtir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm örgütlerin rekabet avantajını artırmada kritik bir unsur hâline gelmiştir. Örgütlerin dijital olgunluk düzeylerini belirlemeleri, hangi teknolojilere yatırım yapacaklarını ve yol haritalarını nasıl şekillendireceklerini doğru planlamaları, başarılı dönüşüm için temel koşullardan biridir.

## **İş Süreçlerinin Dijitalleştirilmesi**

Örgütlerde dijital dönüşüm uygulamaları çoğunlukla iş süreçlerinin dijitalleştirilmesiyle başlamaktadır. Geleneksel süreçlerin manuel olarak yürütüldüğü dönemlerde, verimlilik ve hız açısından sınırlılıklar öne çıkarken, günümüzde yapay zekâ destekli otomasyon sistemleri bu engelleri aşmaktadır. Çoğu zaman manuel ve dijital süreçler bir süre paralel olarak işletilmekte, bu sayede verimlilik, maliyet ve müşteri memnuniyeti gibi kriterler karşılanmaktadır. Ancak, bu paralel süreçlerin yönetimi oldukça karmaşık olabilmektedir; iki sistemin birbirini etkilemesi, sonuçların net biçimde ayrıştırılmasını güçleştirmektedir. Bu noktada, veri odaklı yöntemler ve süreç madenciliği teknikleri, hangi modelin örgüt için daha avantajlı olduğunun belirlenmesinde kritik rol oynamaktadır.

## **Dijital İK ve Çalışan Deneyimi**

Dijitalleşmenin en yoğun hissedildiği alanlardan biri insan kaynaklarıdır. Yapay zekâ destekli uygulamalar, işe alım süreçlerinden performans değerlendirmelerine kadar pek çok tekrarlayan görevi otomatikleştirerek İK departmanlarının daha stratejik işlere odaklanmasını sağlamaktadır. Chatbotlar, çalışanların sık sorulan sorularına hızlı yanıt vererek zaman kazandırmakta; sanal koçluk uygulamaları, yöneticilerin zorlu görüşmelere hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Bunun yanında, kişiselleştirilmiş kariyer portalları çalışanlara uygun eğitim ve iş fırsatları önerirken, ruh sağlığına yönelik chatbotlar stres ve tükenmişlik riskini azaltmaktadır. Onboarding süreçlerinde kullanılan dijital araçlar ise yeni çalışanların kuruma uyumunu hızlandırmakta, böylece çalışan deneyimini bütünsel olarak geliştirmektedir. Sonuçta, dijital İK uygulamaları sadece verimlilik sağlamamakta, aynı zamanda çalışan bağlılığını ve memnuniyetini artırarak kurumsal kültürün güçlenmesine katkıda bulunmaktadır.

## **Müşteri İlişkilerinde Dijitalleşme**

Dijital müşteri deneyimi (DCX) ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), günümüz rekabet ortamında örgütlerin vazgeçilmez stratejileri hâline gelmiştir. CRM, müşteri verilerinin toplanması, işlenmesi ve analizi üzerine yoğunlaşırken; dijital müşteri deneyimi, dijital kanallar üzerinden sağlanan hizmetin kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Bu iki stratejinin birlikte kullanımı, müşteri yolculuğunun tüm aşamalarında değer yaratmaktadır. Örneğin, e-ticaret platformları müşterilere kişiselleştirilmiş ürün önerileri sunarken, chatbotlar 7/24 müşteri sorularını yanıtlayabilmektedir. Bu sayede müşteri tatmini, sadakati ve marka bağlılığı güçlenmekte, işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektedir.

## **Değişim Yönetimi ve Dijital Liderlik**

Dijital dönüşümün başarısı, yalnızca yeni teknolojilerin benimsenmesiyle değil, aynı zamanda değişim yönetimi ve dijital liderliğin etkinliğiyle mümkündür. Çalışanların değişime hazırlanması, dirençlerin azaltılması ve vizyonun doğru aktarılması kritik bir süreçtir. Lewin'in üç aşamalı modeli (unfreezing, changing, refreezing), çalışanların değişim sürecine hazırlanmasını ve yeni uygulamaların kurumsallaşmasını desteklemektedir. Kotter'in sekiz adımlı süreci ise aciliyet duygusu yaratma, kısa vadeli kazanımlar elde etme ve değişimin kültüre yerleştirilmesi aşamalarını vurgulamaktadır. Dijital liderler, yalnızca teknolojiye hâkim olmakla kalmayıp; yaratıcılık, uyarlanabilirlik, sosyal zekâ ve yenilikçi vizyon gibi becerilerle çalışanları sürece dahil etmektedir. Bu sayede dijital dönüşüm

sürdürülebilir hâle gelmektedir.

### **Teknoloji, Yenilik ve Ar-Ge Yönetimi**

Teknoloji yönetimi, yalnızca mevcut teknolojilerin kullanımına değil, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin stratejik biçimde yönlendirilmesine de odaklanmaktadır. Jin ve Zedtwitz (2008), teknoloji yönetimini rekabet avantajı elde etmek için teknik bilgi ve becerilerin etkin kullanımı olarak tanımlamaktadır. National Research Council (1987) ise teknoloji yönetimini, mühendislik, bilim ve yönetim disiplinlerinin bütünleşmesiyle teknolojik yeteneklerin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanması süreci olarak açıklamaktadır. Gregory'nin (1995) modeli ise teknoloji yönetimini tanımlama, seçim, edinim, kullanım ve koruma olmak üzere beş temel süreç üzerinden ele almakta, teknoloji yönetiminin yalnızca Ar-Ge faaliyetlerinden ibaret olmadığını göstermektedir. Bu çerçevede, örgütlerin hedefi, yenilikçi ürünleri pazara daha hızlı ve etkin biçimde sunmak olmalıdır.

### **Geleceğin Örgütlerinde Dijital Trendler**

Geleceğin örgütlerinde dijital trendler arasında yapay zekâ ve otonom sistemler, Nesnelerin İnterneti (IoT) ve büyük veri analitiği öne çıkmaktadır. Yapay zekâ, karar destek sistemlerinden müşteri hizmetlerine kadar pek çok alanda daha hızlı ve doğru karar alınmasını sağlamaktadır. IoT, cihazlar ve süreçler arasında gerçek zamanlı bağlantılar kurarak operasyonel verimliliği artırmakta, esneklik ve uyarlanabilirlik sağlamaktadır. Büyük veri analitiği ise yöneticilere derinlemesine içgörüler sunarak, değişen piyasa koşullarına daha hızlı yanıt verilmesine imkân tanımaktadır. Bu teknolojilerin birlikte kullanımı, örgütleri daha çevik, veri odaklı ve yenilikçi yapılar hâline getirmektedir.

Dijital dönüşüm, günümüz örgütleri için artık bir seçenek değil, uzun vadeli rekabet gücünün ve sürdürülebilir büyümenin temel dayanağıdır. İş süreçlerinin dijitalleştirilmesi, insan kaynaklarında yapay zekâ uygulamaları, müşteri ilişkilerinde dijital deneyim stratejileri, değişim yönetimi ve dijital liderlik, teknoloji yönetimi ve Ar-Ge faaliyetleriyle desteklenerek bütünsel bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir. Geleceğin örgütlerinde yapay zekâ, IoT ve büyük veri gibi trendlerin önemi daha da artacak; örgütler, bu teknolojileri benimseyerek çevik, yenilikçi ve rekabetçi yapılar hâline gelecektir.

Dolayısıyla dijital dönüşüm yalnızca bugünün değil, geleceğin iş dünyasının da en kritik dinamiklerinden biri olarak değerlendirilmektedir.



**DERS ADI Yönetim ve Organizasyon**  
**ÜNİTE ADI Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Organizasyonlar**  
**ÜNİTE NO 12**  
**YAZAR Doç.Dr. MALİK YILMAZ**

Bilgi, tarih boyunca toplumların, bireylerin ve örgütlerin faaliyetleri için kullandıkları en önemli entelektüel kaynaklardan biri olarak kabul edilmiştir. Günümüzde de geleneksel üretim unsurları olan emek, hammadde ve toprağa eklenerek örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajının temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren bilgi yönetimi kavramı, örgütlerin öğrenme kapasitelerini geliştirmeleri ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri için uygulayabilecekleri bir yönetim yaklaşımı olarak önem kazanmaya ve ilgi görmeye başlamıştır. Nitekim bilgi yönetimi yaklaşımının 1980'lerin sonlarına doğru popülerlik kazandığı ve özellikle Drucker, Matsuda, Sveiby ile Nonaka ve Takeuchi'nin çalışmaları ve katkıları sayesinde kuramsal ve uygulamalı bir alan olarak gelişim gösterdiği görülmektedir. Bugün bilginin örgütler için önemli bir girdi/kaynak kabul edilmesinden dolayı, bu kaynağın sağlanmasına ve örgütsel etkinliklerden kullanılmasına yönelik bilgi yönetim uygulamaları yaygınlık kazanmıştır.

Bilgi yönetimi, örgütlerde bilginin üretilmesi, toplanması, paylaşılması, saklanması ve etkin biçimde kullanılmasını kapsaya çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımında veri, enformasyon ve bilgi terimlerinin ayırımının kavramsal çerçevede yapılması ve örgütsel faaliyetlerde hangisine gereksinim duyulduğunun saptanması bilgi yönetim sürecini etkin kılacaktır. Veri ham bilgiyi, enformasyon işlenmiş veriyi, bilgi ise deneyim, yorum ve kişisel anlamlandırmalarla zenginleşmiş içeriği ifade eden kavramlardır. Bilgi, örtük ve açık bilgi olmak üzere ikiye ayrılır. Örtük bilgi, bireylerin deneyim, sezgi ve uzmanlıklarında saklıdır ve açığa çıkmadığı sürece iletilmesi ve bilinmesi zordur. Açık bilgi ise sözle, belgelerle, veri tabanlarıyla ve yazılı kaynaklarla kolayca aktarılabilen bilgidir. Nonaka ve Takeuchi'nin ortaya koyduğu SECI modeli, örtük ve açık bilginin sosyalizasyon, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme aşamalarıyla dönüşerek örgütsel bilginin nasıl üretildiğini ortaya koyan bilgi yönetim modellerinden biridir.

Bilgi yönetimi çağdaş bir yönetim yaklaşımı olduğu için bu alana katkı sunan pek çok disiplin bulunmaktadır. Yönetim bilimi, işletme, bilgisayar bilimi, kütüphane ve enformasyon bilimi bunlardan bir kaçıdır. Bilgi yönetiminin araştırma alanları farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlar, işletme yeteneği olarak bilgi, örgütsel bilgi işleme ve bilgi yönetim için bilgi teknolojisi desteği, bilgi iletişimi, transferi ve çoğaltılması, yerleşik öğrenme ve uygulama toplulukları, bilgi yönetimi uygulamaları, yenilik ve değişim, bilgi felsefesi ile örgütsel öğrenme ve öğrenen örgütlerdir.

Bilgi yönetimi örgütsel faaliyetleri etkin ve başarılı kılmak için belirli aşamaları içeren planlı ve kapsamlı süreçlerden oluşur. Bu süreçler bilginin edinimi, paylaşımı ve kullanımınıdır. Bilginin edinimi, örgütlerin iç ve dış kaynaklardan bilgi toplamak amacıyla geliştirdikleri uygulamalara dayanır. Bilgi paylaşımı, bilinen konulara erişilebilir hale getirmeyi amaçlayan süreçtir. Bilgi kullanımını ise, öğrenme ile elde edilen bilgilerin örgütsel faaliyetlere entegre edildiğinde bilginin kullanımının ortaya çıktığı süreçtir. Bilgi yönetim uygulamasında bu süreçler, bilginin etkin kullanımını ve örgüte katma değer sunmasını amaçlamaktadır.

Bilgi yönetim döngüsü örgütlerin daha iyi öğrenmesini ve çevrelerine uyum sağlamasını gerçekleştirmek için bilginin üretimi, bilgi edinme, bilginin organizasyonu, bilginin depolanması/saklanması, bilginin yayılımı ve bilginin uygulanmasını içeren altı aşamalı bir süreçtir.

Bilgi yönetim döngüsü, bilginin örgütsel faaliyetlerde kullanımıyla birlikte etkinlik, verimlilik, yeni şeyler öğrenme ve rekabet avantajı sağlama bağlamında örgütlerin bilgi varlıklarını sürekli yenileyerek katma değer yaratmalarına imkân tanır. Başarılı ve uygulanabilir bir bilgi yönetimi için teknolojik altyapının, kültürel dönüşümün, üst yönetim ve insan kaynağı desteğinin sağlanması gereklidir.

Öğrenen organizasyonlar bilgiyi yalnızca depolayan değil, aynı zamanda üreten, paylaşan, uygulayan, bireysel ve örgütsel düzeyde sürekli öğrenmeyi teşvik eden yapılardır. Günümüzün hızla değişen rekabet koşulları, dış çevrede değişim ile birlikte gelen belirsizliğin artması, bilgiye dayalı ekonomilerin öne çıkması örgütlerin sadece ellerindeki kıt kaynakları verimli ve etkin kullanmalarını değil aynı zamanda sürekli öğrenme ve yenilenme yeteneklerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda örgütler, öğrenme aracılığıyla yeni bilgiler kazanma çabası göstermektedir.

Öğrenen organizasyon kavramına ilişkin ilk önemli çalışmalar, Chris Argyris ve Donald Schön'ün Örgütsel Öğrenme: Bir Eylem Perspektifi Teorisi başlıklı eseri ile Peter Senge'nin yayımladığı Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyonun Sanatı ve Uygulaması başlıklı kitabıdır. Argyris ve Schön'ün tek döngülü ve çift döngülü öğrenme kavramları ile Senge'nin beşinci disiplin yaklaşımı bu alandaki kuramsal temelleri oluşturur. Öğrenen organizasyonlarda bilgi örgütün tüm birimlerin sorunsuz şekilde iletilir; öğrenme bireysel, grup, gruplar arası ve örgütsel olmak üzere dört düzeyde gerçekleşir; örgüt ve çalışanlar örgütün gelişime yönelik ortak bir vizyona sahiptir; öğrenmeyi teşvik eden bir atmosfer mevcuttur ve sürekli bir yenilenme süreci yaşanır. Öğrenen organizasyonlar, sistematik problem çözme, yeni yaklaşımların denenmesi, geçmiş deneyimlerden ders alınması, başkalarının deneyimlerinden yararlanılması ve bilgi aktarımı faaliyetlerinde beceri kazanmışlardır. Bu faaliyetler örgütlerin sürekli öğrenmesini, yeniliklere ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarını mümkün kılar.

Öğrenen organizasyonlar, sürekli değişen çevreye uyum sağlayabilen esnek yapıları, öğrenmeye dayalı paylaşımcı kültürleri, bilgi ve iletişim teknolojilerini öğrenme sürecinde etkin kullanımı, insan kaynakları uygulamaları ve yenilikçi liderlikleriyle diğer örgütlerden ayrılır. Bireyler gibi örgütler de farklı öğrenme yollarına sahiptir. Bu farklılık örgütün misyonu, vizyonu ve kültürüyle şekillenir. Örgütsel öğrenme; bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme, geçmişten ve hatalardan öğrenme, müşterilerden öğrenme ve başkalarından öğrenme (benchmarking) olmak üzere farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Bu öğrenme biçimlerinin her biri, örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini artırarak örgütün öğrenen organizasyon niteliği kazanmasına neden olur.

Bilgi yönetimi ile öğrenen organizasyonlar arasındaki ilişki, söz konusu iki yaklaşımın birbirini tamamlamasına dayanmaktadır. Bilgi yönetimi, öğrenen organizasyonların teknik ve süreçsel boyutunu oluştururken, öğrenen organizasyonlar ise bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için kültürel ve yapısal zemini hazırlar. Dolayısıyla bilgi yönetimi, bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesini gerçekleştirir. Buna karşılık öğrenen organizasyon da bu bilginin davranış, süreç ve kültüre yansımaları mümkün kılar. Sonuç olarak, bilgi yönetimi ve öğrenen organizasyonlar, günümüzün değişken ve rekabetçi iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için birbirini tamamlayan iki temel çağdaş yönetim yaklaşımıdır. Bu bütünleşme sayesinde örgütler, yenilikçi çözümler geliştirebilmekte, entelektüel sermayelerini güçlendirmekte ve uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilmektedir.



**DERS ADI Yönetim ve Organizasyon**

**ÜNİTE ADI Uluslararası Yönetim ve Kültürlerarası Farklılıklar**

**ÜNİTE NO 13**

**YAZAR Doç.Dr. AYŞEN AKBAŞ TUNA**

Günümüz işletmeleri yalnızca ulusal sınırlar içinde değil, dünyanın farklı bölgelerinde de faaliyet göstermeye başlamıştır. Küreselleşme, dijitalleşme ve ulaşım imkânlarının gelişmesi, sınır ötesi iş yapmayı önemli ölçüde kolaylaştırmıştır. Bu durum, farklı kültürlerden gelen insanların birlikte nasıl etkili çalışacağı sorusunu yönetim gündeminin merkezine yerleştirmiştir. Bu noktada uluslararası yönetim; planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim işlevlerinin farklı ülke bağlamlarına uyarlanmasını ifade eden bir süreç olarak tanımlanmıştır. Söz konusu süreçte başarı, kültürel farklılıkların doğru anlaşılması ve yönetilmesi sayesinde mümkün olmuştur. Amerikan ve Japon yönetim tarzları arasındaki belirgin ayrışmalar, karar alma ve iletişimdeki kültürel çeşitliliğin hem fırsat hem de zorluk ürettiğini göstermiştir. Böylelikle sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün, kültürel duyarlılık geliştirme, etkili iletişim kurma ve farklı perspektifleri sentezleyebilme kapasitesine dayandığı anlaşılmıştır.

Küreselleşmenin işletmeler üzerindeki etkileri II. Dünya Savaşı sonrası istikrar, genişleyen dış ticaret ve teknolojik sıçramalarla ivme kazanmıştır. “Küresel köy” ve “dünyanın sıkıştırılması” gibi kavramlar, iletişim, ulaşım ve internetin ulusları, pazarları ve toplumsal sistemleri yoğun biçimde bütünleştirdiğini anlatmak için kullanılmaktadır.

Ticaret engellerinin azaltılması, sermaye ve bilginin akış hızının artması ve doğrudan yabancı yatırımların çoğalması çok uluslu kurumsal yapıların ortaya çıkmasını kolaylaştırmıştır. Firmalar; işgücü ve lojistik maliyetlerini düşürmek, vergi ve pazar erişimi avantajları yakalamak ve müşteriye coğrafi yakınlaşma sağlamak gibi nedenlerle uluslararasılaşmaya yönelmiştir. Örgütler bu yolculukta düşük yatırımlı küresel kaynaklama ile başlamış, ihracat–ithalat, lisans ve franchising gibi sözleşmeye dayalı düzenlemelerle ilerlemiş, daha sonra stratejik ortaklıklar ve ortak girişimler kurmuş ve en nihayetinde yabancı bağlı kuruluşlara doğrudan yatırım yapmıştır.

Uluslararası yönetimi kavramsallaştırırken yönetimin çekirdek işlevlerinin sabit kaldığı, farkın bu işlevlerin çoklu hukukî, ekonomik ve kültürel çevrelere uyarlanmasında ortaya çıktığı vurgulanmıştır. Zorlukların yalnızca çevresel koşullardan değil, yönetsel zihniyet farklılıklarından da kaynaklandığı görülmüştür. Uluslararası bakış açısı geliştiremeyen yöneticilerin, farklı ülkelerde aynı yerel yönetim kalıplarıyla hareket ettiklerinde çeşitli sorunlarla karşılaştıkları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda üç boyutun kritik önem taşıdığı ifade edilmiştir: Birincisi, değer zinciri faaliyetlerinin hangi ülkelerde ve kaç noktada konumlanacağını belirleyen konfigürasyon kararıdır. İkincisi, dağınmık faaliyetlerin şirket amaçlarına entegrasyonunu sağlayan koordinasyon mekanizmalarıdır. Üçüncüsü ise pazara giriş ve işletim düzenini belirleyen faaliyet biçimi seçimleridir. Böylece planlama, örgütleme, yürütme ve denetim işlevlerinin, hedef ülke seçimi, çoklu örgüt yapıları, kültürlerarası liderlik ve motivasyon, çok ülkeli denetim ve şeffaflık gereklilikleriyle genişlediği ortaya konmuştur.

Firmaları uluslararasılaşmaya iten motivasyonların literatürde beş başlık altında toplandığı belirtilmiştir.

Pazar arayışı, doymun iç pazarlarda büyümeyi sürdürme ihtiyacından doğmuştur. Kaynak arayışı, doğal kaynaklara, stratejik coğrafyalara ve kritik tedarik ağlarına erişimle ilgilenmiştir.

Verimlilik arayışı, konum avantajlarını kullanarak rasyonelleştirilmiş küresel üretim ağları kurma hedefiyle ilişkilendirilmiştir. Stratejik varlık arayışı, yerel bilgi, yetenek ve teknolojiye erişim yoluyla öğrenme ve yenilik kapasitesini artırma çabasıyla anlam kazanmıştır. Takipçi davranış ise oligopolistik yapılarda rakip hamlelerine paralel uluslararası açılımlarla rekabet dengesini koruma arayışı olarak tanımlanmıştır. Rekabet yoğunlaştıkça ve uluslararasılaşma derinleştikçe, ülke bazlı yatırımların rakipler arasında bir “tehdit değişimi” aracına dönüştüğü, bir pazardaki agresif hamleye karşı başka bir ülkede misilleme yapılabildiği gözlenmiştir.

Bu dinamik ve karşılıklı hamlelere açık zeminde firmaların, küresel entegrasyon ve yerel duyarlılık baskılarına göre dört temel uluslararasılaşma stratejisi uyguladıkları açıklanmıştır. Uluslararası strateji, evrensel ihtiyaçlara dönük ürünleri sınırlı uyarlamayla dış pazarlara taşıyan ve çoğunlukla aracı veya satış ofisi üzerinden ilerleyen, uluslararası deneyimi sınırlı firmalar için tipik bir başlangıç yaklaşımı olarak konumlanmıştır. Çok uluslu (multinational) strateji, “etkililik” ekseninde her ülkeyi

ayrı pazar olarak görmüş, iştiraklere geniş özerklik tanımış, ürün ve süreçleri yerelleştirmiş ve iştirakler arası ticareti sınırlı tutmuştur. Rekabetin çoğunlukla yerelde gerçekleştiği bu modelde, merkez ofisin koordinatif rolü korunmuş ancak yerel yanıt verme kapasitesi önceliklendirilmiştir. Küresel strateji, ölçek ekonomileri ve standartlaşma aracılığıyla maliyet avantajı aramış, üretim ve dağıtım ağlarını uzmanlaştırmış ve ulusal farklılıklara esnek yanıt verme imkânını sınırlamıştır. IKEA'nın dünya genelinde benzer ürün gamı ve mağaza düzeniyle tutarlı marka ve maliyet avantajı yaratması bu stratejiye örneklendirilmiştir.

Ulusötesi strateji ise iki uç yaklaşımı sentezleyerek hem verimlilik hem yerel uyumu aynı anda hedefleyen bir zemin oluşturmuştur. Bu stratejinin başarısının, merkez-iştirak arasında güçlü koordinasyon, karşılıklı güven ve bilgi akışına dayandığı, buna karşın yönetsel karmaşıklık ve maliyet düzeyinin yüksek olabileceği ifade edilmiştir.

Kültürün uluslararası yönetimin “yan” değil, “temel” boyutu olduğu özellikle vurgulanmıştır. Toplumsal değerlerin, normların ve davranış kalıplarının; otorite algısı, belirsizlik toleransı, iletişim tarzı, iş-özel yaşam sınırları, statü ve motivasyon kaynaklarını belirgin biçimde şekillendirdiği belirtilmiştir. Hofstede'nin altı boyutlu modelinin (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk, erkeklik-kadınlık, uzun-kısa dönem yönelimi, hoşgörü-kısıtlama) ulusal kültürleri karşılaştırmada yaygın bir referans sunduğu aktarılmıştır.

Trompenaars ve Hampden-Turner modelinin ise yönetsel ikilemler üzerinden (evrenselcilik-özelcilik, nötr-duygusal, belirli-yaygın, başarı-atıf, zaman yönelimi, içsel-dışsal kontrol) pratik içgörüler sağladığı ifade edilmiştir. Çeşitlilik yönetiminin doğru yapıldığında iletişim etkinliğini artırdığı, maliyetleri düşürdüğü ve yenilik kapasitesini beslediği; yanlış yönetildiğinde ise yanlış anlamalar ve çatışmalar ürettiği saptanmıştır. Kültürel benzerliğin güveni doğal olarak yükselttiği, heterojen ekiplerde ise bilinçli güven inşasının kritik bir gereklilik hâline geldiği dile getirilmiştir.

Sonuç olarak, uluslararası yönetimde başarı; küresel entegrasyon-yerel duyarlılık dengesinin stratejik olarak kurulmasına, değer zinciri konfigürasyonunun akıllıca dağıtılmasına, etkin koordinasyon mekanizmalarının işletilmesine, uygun pazara giriş ve faaliyet biçimlerinin seçilmesine ve kültürel farklılıkların rekabet avantajına dönüştürülmesine bağlı hale gelmiştir. Giderek karmaşıklaşan küresel ortamda basitliğin çoğu durumda bir erdem olduğu kabul edilmiş, ancak karmaşıklığı anlamlandırılan esnek organizasyon tasarımları ve kültüre duyarlı liderlik yaklaşımlarının sürdürülebilir performans üretebildiği ortaya konmuştur. Böylece uluslararası yönetimin, yalnızca yabancı pazarlara açılmanın değil, aynı zamanda farklı kültürel, ekonomik ve siyasi bağlamlarda başarıyla var olmanın anahtarı olduğu teyit edilmiştir.



**DERS ADI Yönetim ve Organizasyon**

**ÜNİTE ADI Organizasyonlarda Etik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

**ÜNİTE NO 14**

**YAZAR Doç.Dr. TUBA TÜRKMENDAĞ**

Bu bölüm, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, artan paydaş beklentileri ve art arda yaşanan kurumsal skandalların etkisiyle kökten değişen modern iş dünyasında, organizasyonların başarısı için vazgeçilmez hale gelen etik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) konularını kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Metin, günümüz örgütlerinin başarısının artık yalnızca finansal performanslarıyla ölçülmediğini; aynı zamanda topluma, çevreye ve çalışanlarına karşı sergiledikleri duruşla da değerlendirildiğini vurgulamaktadır.

Bu bağlamda etik ve KSS, bir "maliyet unsuru" olmaktan çıkıp, bir örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliğinin, itibarının ve rekabet gücünün temel bir parçası haline gelmiştir.

Bölüm ilk olarak etik ile ilgili temel kavramlara odaklanmaktadır. Ahlak, bir toplum veya kültür içerisinde bireylerin davranışlarına rehberlik eden, genellikle sorgulanmaksızın kabul edilen ve "iyi" ya da "kötü" olarak adlandırılan değer yargıları bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ahlakın öznel ve göreceli yapısına karşın etik, ahlak üzerine felsefi bir bakış açısıyla düşünen, onu sistematik olarak inceleyen ve evrensel olarak geçerli olabilecek ilkeler üzerinde çalışan bir disiplin olarak konumlandırılır. İş etiği (yönetiş etik) ise bu ilkelerin iş dünyasına uygulanmasıdır ve işletmelerin faaliyetlerinde neyin doğru, uygun ve kabul edilebilir olduğunu tanımlayan standartlar bütünüdür. İş etiği, yasal zorunlulukların ötesine geçerek örgütsel güveni, çalışan bağlılığını ve performansı artırarak şirketin itibarını güçlendiren kritik bir faktördür.

Bu ortamın temelini ise örgüt kültürünün ahlaki boyutu olan "etik iklim" oluşturur. Etik iklim, çalışanların etik açıdan doğru davranışın ne olduğu konusundaki ortak algılarıdır ve liderlerin vizyonu, değerleri ve eylemleriyle doğrudan şekillenir.

Etik karar verme süreci, bireysel ve örgütsel faktörlerin karmaşık bir etkileşimi olarak ele alınır.

Bireyin demografik özellikleri (yaş, eğitim, cinsiyet), kişisel ahlaki felsefesi (idealizm ve rölativizm) ve dini inançları gibi bireysel faktörler bu süreci etkiler. Aynı zamanda, örgütün etik kültürü, yönetimin uygulamaları, takım dinamikleri ve karşılaşılan durumun ahlaki yoğunluğu gibi durumsal faktörler de karar alma üzerinde belirleyicidir. James Rest tarafından geliştirilen Dört Bileşenli Model, bu süreci anlamak için yaygın olarak kabul gören bir çerçeve sunar: 1) Etik Farkındalık (durumun etik bir ikilem içerdiğini anlama), 2) Etik Yargı (doğru ve yanlış arasında karar verme), 3) Etik Niyet (ahlaki olarak doğru olanı yapma niyeti) ve 4) Etik Davranış (niyeti eyleme dökme). Metin, örgütlerde sıkça karşılaşılan etik dışı davranışları da detaylıca inceler. Bunlar arasında ayrımcılık, mobbing (psikolojik taciz), çıkar çatışması, rüşvet, yolsuzluk, bilgi sızdırma, kayırmacılık (nepotizm) ve bu tür usulsüzlükleri ifşa etme eylemi olan etik ifşa (whistleblowing) yer almaktadır.

Bölümün ikinci kısmı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramını ortaya koymaktadır. KSS, bir işletmenin tüm iş ilişkilerine ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine sosyal ve çevresel konuları gönüllü olarak dahil etmeyi tercih ettiği bir yönetim stratejisidir. Howard R. Bowen'ın 1953 tarihli çalışmasıyla akademik alanda temelleri atılan KSS, tarihsel süreçte basit bir hayırseverlik anlayışından, firmaların temel iş planlarının stratejik bir unsuru haline gelmiştir. Alanın en önemli teorisyenlerinden Archie B. Carroll, KSS'yi "toplumun belirli bir zamanda bir kuruluştan beklediği ekonomik, yasal, etik ve gönüllü beklentilerin bütünü" olarak tanımlamış ve bu sorumlulukları hiyerarşik bir piramit modeliyle görselleştirmiştir. Bu piramidin temelinde şirketin varoluş nedeni olan ekonomik sorumluluklar yer alırken, bunu sırasıyla yasal sorumluluklar, etik sorumluluklar ve zirvede yer alan gönüllü (hayırsever) sorumluluklar izlemektedir. KSS'nin teorik altyapısını ise üç temel teori şekillendirmektedir. Birincisi, sadece hissedarların değil, çalışanlar, müşteriler ve toplum gibi tüm paydaşların çıkarlarını gözetken Paydaş Teorisi; ikincisi, işletmelerin toplumla yazılı olmayan bir anlaşma içinde olduğunu savunan Toplumsal Sözleşme Teorisi ve üçüncüsü, bir şirketin varlığını sürdürebilmesi için eylemlerinin toplumsal değerlerle uyumlu olması gerektiğini vurgulayan Meşruiyet Teorisidir.

Son olarak metin, KSS'nin stratejik uygulamalarını üç temel paydaş grubuna yönelik olarak detaylandırır. Çalışanlara yönelik KSS uygulamaları; iş sağlığı ve güvenliği (İSG), iş-yaşam dengesi,

kariyer gelişimi ve çalışan gönüllülüğü gibi konuları ön plana çıkarmaktadır. Bu tür uygulamalar, çalışanların refahını, motivasyonunu ve şirkete olan bağlılığını artırmaktadır. Tüketicilere yönelik KSS stratejileri, günümüzün rekabetçi pazarında kritik bir rol oynamaktadır. Tüketiciler artık sadece ürün kalitesine değil, markanın topluma ve çevreye olan duyarlılığına da önem vermektedir. Sosyal sorumluluk sahibi olarak algılanan şirketler, müşteri memnuniyeti, güveni ve sadakati kazanarak kurumsal itibarlarını güçlendirirler. Çevreye yönelik KSS uygulamaları ise artan ekolojik krizler ve yasal düzenlemelerle daha da önemli hale gelmiştir. Bu uygulamalar, işletmelerin operasyonlarının ekolojik ayak izini azaltmaya yönelik gönüllü çabalarını kapsar ve atık yönetimi, dögüsel ekonomi, enerji verimliliği, biyoçeşitliliğin korunması ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi gibi alanlara odaklanır. Sonuç olarak, etik ve KSS'nin artık birer tercih değil, modern organizasyonların stratejik yönetiminin ayrılmaz birer parçası olduğunu ve hem kurumsal başarıyı hem de toplumsal refahı doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır.