





















## Yönetim Yaklaşımları

### 1) Klasik Yönetim Öncesi Dönem

Yönetim bilimi Klasik (bilimsel) yönetim anlayışı ile 19. yy. da ilgilenmeye başlamıştır. Yönetim teorisinin gelişmesindeki en büyük etken sanayi devrimidir. Fabrikalaşmayla birlikte üretimin artması neticesinde işçi, girdi ve makine miktarı da artmıştır. Bunların artmasının ardından kontrol, uyumlaştırma ve yönetim sorunları ortaya çıkmıştır. Bu konular üzerinde ve yönetim üzerine çalışan önemli düşünürler Charles Babbage, Robert Owen ve Adam Smith'tir.

### 2) Klasik Yönetim Yaklaşımı

Yönetiminin ana gayesi olarak, verimliliğin ve karın artırılması planlanmış, en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken kuralları belirlenmiş ve bu kuralların her örgütte uygulanabileceği savunulmuştur. İşletmelerin mekanik unsurları üzerinde durularak verim amaçlanmış, sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş kurallara göre, bir makine gibi işlemesi amaçlanmıştır.

Bu süreçte, çalışanlar bir makine ile özdeşleştirilmiş ve onun sosyal ve psikolojik tarafına hiç önem verilmezken, çalışanlar genelde çalışmayı sevmeyen, tembel, pasif, bencil, kendi çıkarlarını gözeten, hata yapmaya yatkın, güvenilir olmayan, ancak ekonomik ödüllendirme ile motive olan bir yapı olarak görülmüştür.

#### **a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

İnsan dâhil tüm üretim faktörlerini en verimli bir şekilde kullanılması amaçlayan ve Frederick Taylor tarafından kurulan yönetim yaklaşımıdır.

Bu yaklaşımı ortaya koyarken, Taylor'un çeşitli kurum ve fabrikalarda gözlem ve görüşlerde bulunmuştur. Buna göre;

Verimsiz bir çalışma ortamı: Atölye ya da fabrikalarda verimliliğin artması konusunda hiç çalışma yapılmıyor, işletme sahipleri işçiye az ücret ödüyor.

İşçilerin işten kaytarması: İşçiler fazla çalışarak işletmenin kârını artırıyor, ancak bu kâr artışından bir yarar elde edemedikleri için işçiler bilinçli olarak işten kaytarıyordu.

İşlerde standartlaştırma yok: İşçilerin işe alınışında ve işe atanmasında yetenek ve kapasiteleri dikkate alınmıyor ve bunun yanında bir işçi bir alanda uzmanlaşmıyordu. Ayrıca bir işçi iş yerinde her işi yapıyordu.

#### **b) Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Büyük organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenen bu yönetim yaklaşımının öncüsü Henri FAYOL'dur.

Fayol yönetimde bazı unsurların kullanımı üzerinde durmuştur:

1- planlama,

2- organize etme,

3- koordinasyon ve

4- kontrol fonksiyonlarının önemi etkin kullanılır ise yönetim daha verimli olur karnatindedir.

Bilimsel yaklaşım ve kurucusu Taylor, örgütlerin alt düzeylerindeki işlerin planlanması ve yürütülmesi ile ilgilenirken, Yönetim süreci yaklaşımı ve öncüsü Fayol yöneticiler ve yerine getirdikleri fonksiyonlarla ilgilenmiştir.

Fayol'un yönetim ilkeleri şunlardır:

1. İşbölümü: Organizasyonu küçük birimlere ayırmak ardından da bu küçük birimlere o işten sorumlu ayrı bir görevli atamak gerekir.

2. Yetki ve sorumluluk: Yönetimin yetki ve sorumluluğa sahip olmasıdır.

3. Disiplin: Yönetim ve üretim sürecinde disipline mutlaka dikkat edilmelidir.

4. Kumanda birliği: Her astın sadece bir üstten emir alması ve ilk üstü atlayarak daha üst kademelerdeki yöneticilerle ilişki kurmaması gereklidir.

5. Yönetim birliği: Benzer işlerin bir yönetici tarafından yönetilmesi gerekir.

6. Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü: İşletmenin çıkarlarının bir kişi veya bir grup insanın çıkarlarından önde gelmesi gerekir.

7. Çalışanların ödüllendirilmesi ve iyi ücret ilkesi: Çalışanlar ilave gayretlerinde ve başarılarında ödüllendirilmelidir.

8. Merkezileşme ilkesi: Güç ve yetkinin üst kademelerde toplanması gerekir.

9. Hiyerarşi ilkesi: Hiyerarşiye ulmalıdır.

10. Düzen ilkesi: Her şeyin doğru yerinde ve doğru zamanda olması gerekir.

11. Hakkaniyet ilkesi: Yöneticilerin bütün çalışanlara hakkaniyetle davranması gerekir.

12. Personelin devamlılığı ve denge ilkesi: Personelin yeni bir işe girmesi halinde işi kısa zamanda öğrenmesi zor olması nedeniyle mevcut personelin devamlılığının sağlanması gerekir.

13. Girişim ilkesi: Yöneticilerin astların girişim güçlerini artırması yönünce çalışması gerekir.

14. Birlik ruhu ilkesi: Çalışanlar ve yöneticiler birlik ruhuna sahip olmalıdır.

### c) Bürokrasi Yaklaşımı

Yönetim felsefesinde ast-üst ilişkilerinin hâkim olduğu bir hiyerarşik-bürokratik model öneren Bürokrasi yaklaşımının öncüsü Max Weber'dir.

Bu yaklaşım, Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması, yönetici ve çalışanların bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi öngörülmüştür. Yönetim sürecinde, bürokratik yapının herhangi diğer bir yapıya nazaran çok üstün olduğunu belirtmiş ve bürokratik organizasyon yapısını geliştirmiştir.

Bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri şöyledir:

1. İleri uzmanlaşma: Uygun çalışan-işgörenin uygun bölümde işe alınmasıyla kaynaklar verimli bir şekilde kullanılması gerekir.
2. Yetkinin hiyerarşisi: Örgüt içinde elde edilen güce göre piramit şeklindeki bir yapıda hiyerarşik bir sistem olmalıdır. Böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilmiş olacaktır.
3. Biçimsel kural ve kaideler: Görevler önceden belirlenmiş, öğrenilmiş kural ve kaideler ile halinde yazılı hale getirilmelidir. Böylece her kademe görevler somutlaştırılmış olacaktır.
4. Teknik bilgi ve tecrübenin önemi: Bütün elemanlar teknik bilgi, eğitim ve tecrübelerine göre çalıştırılmalıdır.
5. Görevde gayri şahsilik: Örgütte görevliler işlerini kişisel değil, biçimsel (kural ve işe uygun) bir şekilde yapmalıdır.

### 3) Neoklasik Yönetim Yaklaşımı

Diğer yaklaşım türlerinden Klasik dönemin göz ardı ettiği insan unsurunu incelemiştir. Neoklasik yaklaşımın ele aldığı temel konular; insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, biçimsel olmayan organizasyonlar olarak öne çıkmıştır.

İnsan unsurunu inceleyen Neoklasik düşüncenin insana bakışı şöyledir:

1. İnsanın sosyal bir yapıda olmasından dolayı esas olarak sosyal ihtiyaçları ile motive edilmelidir.
2. Sanayi devrimi ile gelen işbölümü ve rasyonelleşme, işçilerde tatminsizlik oluşturur, bunun aşılması sosyal ilişkilere yönelme ile çözümlenir.
3. Çalışanlar, yönetimin kontrolü ve ödülleriyle ziyade, çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlı olurlar.
4. Yönetime karşı duyarlılık, kontrol edenin, çalışanları sosyal bir yapıda görmesine ve ihtiyaçlarını tatmin derecesi ile doğru orantılıdır.

### a) İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İnsan ilişkileri yaklaşımında, insanların birbirinden farklı olduğu yaklaşımı üzerinde durulmuştur. Burdan hareketle, insanların farklı olması yönetimin her insana farklı bakmasına ve buna uygun güdüleme sistemi kurmasını gerekli kılmaktadır.

İnsan sadece biyolojik bir varlık değil, psikolojik ve sosyal yönü ağır basan bir varlık olduğu kabul edilmeli örgütün de sosyal bir sistem olduğu düşünülerek, her örgütün kendine özgü örgüt kültürü olduğu kabul edilmelidir.

Bir bakıma "insan ilişkileri" hareketinin başlangıcı olarak kabul edilen Hawthorne Araştırmaları (F. Roethlisberger ve Elton Mayo) bu yaklaşımın önemli çalışmalarıdır. Buna göre; "İşyerinin fiziksel koşullarının (ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları, fiziksel iyileştirmenin derecesi) çalışanların verimi üzerinde olumlu etki yaratacağı" hipotezini bu çalışmalar test etmeye çalışmıştır.

### b) Davranışsal yaklaşım

Örgüt ve kurumlarda bireylerin ve örgütlerin davranışları üzerinde araştırmalar yaparak başarıyı ve başarısızlığı davranış kavramları üzerinden açıklamaya çalışan yaklaşımdır. Bu yaklaşımın üç öncüsü bulunmaktadır. Bunlar;

**Elton Mayo:** "İşletmede faaliyetler gruplarda yapılır, bireysellik tam anlamıyla söz konusu değildir" görüşünü öne sürer.

**Mary Parker Follet:** Örgütlerde grupların çalışması üzerinde çalışmıştır.

**Chester Barnard:** Örgütün ortaya çıkması için gerekli koşulları şöyle ifade etmiştir.

- Ortak amaç, bir ortak amaca yönelmesi gerekir.
- İletişim, çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim olmalıdır.
- Çalışanların işbirliği arzusu, çalışanlar iş birliği üzerine bir istek beslemelidir.

Barnard, bu üç eleman olmadığı takdirde örgüt var olamaz görüşünü savunmaktadır.

**Douglas McGregor:** Yöneticilerin astların durumları incelerken X ve Y adını verdiği iki varsayımdan hareket edebileceklerini belirtmiş bunu açıklamak için de X ve Y teorilerini ortaya atmıştır.

**X Teorisi Varsayımları:** (İnsana karşı olumsuz yargılar besler)

1. Yönetim işten kaçmayı önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve çalışanı hatalarında cezalandırmalıdır. Çünkü, insan doğuştan çalışmayı sevmez ve sürekli işten kaçır denilmektedir.
2. İnsanın yöneltilmeye ihtiyacı vardır. Çünkü insan doğru kararları tek başına alamaz.
3. İnsan bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih etmektedir.

• Y Teorisi Varsayımları: (insana karşı olumlu ve güven içeren yargılar besler)

1. İnsan için çalışmak, oyun ya da dinlenmek kadar doğal ve mutluluk vericidir. .
2. Çalışılan ortamlarda sıkı denetim ve cezalara ihtiyaç yoktur. İnsanlar iş ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetecek, örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışacaktır.
3. Çalışma ortamında uygun koşullar sağlanırsa insan sorumluluğu kabul etmeyi öğrendiği gibi sorumluluk istemeyi de öğrenir.
4. Çalışanların amaçlara bağlılığı, insanlara sunulan psikososyal ve kişilik ihtiyaçlarını karşılama gibi motive edici öğelere bağlıdır.

#### 4) Modern Yönetim Yaklaşımı

Diğer modellere göre daha yeni bir yaklaşım olan modern yönetim yaklaşımı, klasik ve neoklasik yönetim kuramları örgütü çevreden bağımsız birer “kapalı sistem” olarak ele almalarına karşılık, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir “açık sistem” olarak ele almıştır.

Modern yönetim yaklaşımına göre, işletmeler çevrelerinden aldıkları girdileri, belirli bir dönüşüm sürecinden geçirdikten sonra mal ve hizmet olarak topluma sunan birer açık sistemdir.

#### Uyarı:

Modern yönetim kuramını diğer kuramlardan kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Çünkü bu kurum önceki kuramların temel ilke ve esaslarını yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır.

#### a) Sistem Yaklaşımı

Belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, birleşik bir yapı, olay veya faaliyet” olarak tanımlanan “sistem” kusursuz yönetimler için de örnek alınabilir görüşünü savunan bu yaklaşımın, özellikleri şunlardır:

Bir sistem açık veya kapalı olabilir.

Açık sistem: Çevrelerinden doğrudan doğruya olumlu ya da olumsuz olarak etkilenen sistemlere verilen addır.

Kapalı sistem: Çevresiyle etkileşim içinde olmayan ya da girdi-çıkıtı alışverişi olmayan sistemlere verilen isimdir.

Her sistemde bir amaç bulunmaktadır.

Sistemler çevre ile ilişki içindedir.

Sistemde geribildirim ilişkisi vardır: Sistem çevreye sunduğu çıktının eksikliklerini ve aksaklıklarını geri dönüşler sayesinde öğrenebilir.

Sistemin kesin sınırları yoktur. Ancak, bir sistemin varlığından bahsedebilmek için onu dış çevreden ayıran sınırlarının olması gereklidir.

Organizasyonun dış çevreden ayırt edilmesi gerekir.

Sistemin alt sistemleri bulunmaktadır.

Sistemde olumlu ve olumsuz “entropi” (rast gelelik ya da düzensizlik) görülür: Bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması ve sonunda sistemin durması yönünde bir eğilim vardır. Entropi, bu eğilimi ifade eder. Kapalı sistemler, entropinin (düzensizliğin) etkisinde kalır. Enerji kaybındaki artış sonuçta sistemin ölümüne neden olur. Açık sistemler, bunun üstesinden gelebilme yeteneğine sahiptir.

### **b) Durumsallık yaklaşımı**

Kurumu ya da organizasyonu bir sistem olarak ele alan, organizasyon yapısını çeşitli iç ve dış şartlara göre şekil alan bir yapı olarak gören durumsallık yaklaşımıdır.

#### **Dikkat:**

Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapıları ve işleyiş yöntemleri belirli kural ve kaideye göre değil, organizasyonun iç ve dış çevre özellikleri, organizasyonda kullanılan teknoloji ve organizasyonun büyüklüğüne göre tasarlanır.

Bu temel varsayıma göre yöneticilerin önceden benimseyebilecekleri hiçbir evrensel yönetim ilkesinin veya yönetim tekniğinin bulunmayacağı kabul edilerek yönetim sistemi kurgulanmalıdır.

### **Yönetici**

Yönetici, bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran, fiziki, mali ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yönlüten, koordine eden ve kontrol eden kişi olarak ifade edilir. Yukarıda yer alan bölümlerde lider ve yönetici arasındaki farklara yer verilmiştir. (Bkz. Liderlik)

#### **Yöneticide Bulunması Gereken Nitelikler:**

1. İnsanları tanımalı
2. Objektif olmalı
3. Kendine güvenmeli
4. Yerinde kararlar alabilmeli

5. Yetkisini kullanabilmeli
6. Sorumluluk duygusuna sahip olmalı
7. Kuvvetli bir iradeye sahip olmalı

### **Yöneticilerin Sınıflandırılması**

#### **Yöneticilerin Sorumlulukları Açısından Sınıflandırılması**

1. Fonksiyonel (İşlevsel) Yönetici: Bu yöneticiler örgütteki sadece bir fonksiyondan sorumlu olan kişidir.
2. Genel (Kapsayıcı) Yönetici: Örgütün bütün fonksiyonlarından sorumlu olan kişidir.
3. Proje Yöneticisi: Örgütte yapılması planlanan bir projenin gerçekleşmesinden sorumlu olan kişidir.

#### **Yöneticilerin Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırılması**

##### 1. Üst düzey yöneticiler:

Genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler gibi yöneticilerden bu başlıkta yer alır.

Üst düzey yöneticilerin çalışmaları tüm organizasyon düzeniyle ilgili olup, ekonomik sistem için de işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır.

##### 2. Orta düzey yöneticiler:

Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, daire amirleri ve yardımcıları gibi yöneticiler bu başlıkta yer alır.

Plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor vermekle mükelleftir.

Üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olurlar.

##### 3. Alt düzey yöneticiler:

İşçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten, kısım şefleri, postabaşı, ustabaşı, baş kalfa, formen ve odacıbaşları gibi çeşitli çalışanlar bu başlıkta yer alır.

Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludurlar.



## Yönetim Şekilleri

**1. Otoriter Yönetim Şekli:** Üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı yönetim şekli olarak ifade edilebilir.

**2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli:** Alt yönetimin, üst yönetimin karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şekli olarak ifade edilebilir.

**3. Demokratik Yönetim Şekli:** Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı, "biz" merkezli yönetim şekli olarak ifade edilebilir.

## Yöneticilerin Oynadığı Roller:

Yönetim sürecinde yöneticiler, bireylerarası, bilgisel ve karar verici olmak üzere farklı sorumlulukları olan görevler üstlenirler.

### 1) Bireyler arası roller:

a) Temsil rolü

b) Lider rolü

c) İlişki rolü

### 2) Bilgisel roller

a) Kontrol rolü

b) Dağıtma rolü

c) Sözcülük rolü

### 3) Karar verici roller

a) Girişimci rolü

b) Anlaşmazlık çözme rolü

c) Kaynak dağıtma rolü

d) Müzakerecilik rolü

## C. ORGANİZASYON:

Amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamın hazırlanması çabalarının tümüdür organizasyon olarak adlandırılır.

## Organizasyonun temel kuralları

Organizasyon sürecinin tesisi ve sağlıklı çalışabilmesi için bir takım kurallara uyulması gereklidir.

1. Amaç Birliği Kuralı
2. Yönetim Alanı Kuralı
3. Yönetim Birliği Kuralı
4. Komuta Birliği Kuralı
5. Haberleşme Kanalı ve Şekli Kuralı
6. Kaynakların Dağılımında Denge Kuralı
7. Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Dengesi Kuralı
8. Ayrılık Gözetme Kuralı
9. Personel Dağılımında Denge Kuralı
10. İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi Kuralı
11. Gelişme Yeteneđi Kuralı



TÜRK EĞİTİM-SEN  
AKADEMİ