**YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

Yönetim kavramının hem sanat hem bilim yönü vardır. Dolayısıyla hem doğuştan gelen yetenekleri, hem de sonradan öğrenilmiş bilgiyi gerektirir.

***Aile ya da ailesel yönetim:***Bir işletmenin yönetiminde üretim araçlarının, temel karar organlarının ve belli başlı hiyerarşik kademelerin önemli bir kısmının belli bir aileye mensup üyelerin elinde bulunması halinde ortaya çıkan yönetim şeklidir.

 ***Siyasal ya da politik yönetim:***İşletme sahipliğinin ya da mülkiyetinin, temel karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişilere teslim edilmesi suretiyle şekillenen yönetimdir.

 ***Profesyonel yönetim:***İşletme yönetiminin uzmanlık bilgisi ve yetenek temeline göre bu işi meslek edinmek üzere eğitim gören ve kendisini bu alanda yetiştirip geliştiren kişiler tarafından yerine getirilmesidir.

**Yönetimin fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetimden oluşmaktadır.*****Yönetici,* başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir**. **Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapan kişidir.** ***Profesyonel yönetici,* yönetim işini kendisine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimsedir. Yönetici, bulunduğu pozisyon nedeniyle otorite ile donatılmıştır. Otorite, örgüt mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerin talimatlarına uymalarıdır.** **Yönetici ne yapar?” sorusunu Henry Mintzberg şu şekilde açıklamaktadır:**

***Yöneticinin kişilerarası ilişkilerle ilgili rolü,***

***Bilgi toplama ve dağıtma şeklindeki enformasyonel rolü***

***Karar verme ile ilgili rolü***

**Yöneticilerin, sahip olması gereken birtakım beceriler vardır. Bunlar: Teknik beceri, iletişim becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceridir.Yöneticiler, ast-üst ilişkisini ifade eden örgüt hiyerarşisinde konumlarına göre alt, orta ve üst yönetim kademelerini işgal etmektedirler**

**Yönetim bilimi, ekonomi, tarih ve davranış konuları ile yakından ilişkilidir.**

**Örgüt (organizasyon), kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir**

**Yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğudur. Yapı, örgütün temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir.**

**Bir seri faaliyeti organize etmeyi ifade eder.**

**Örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasındaki sosyal bir sistemdir.**

**Örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir DEĞERLENDİRME SORULARI**

**1. Yönetim ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?**

a) Tek başına yapılan bir faaliyettir. b) Başkalarına ihtiyaç vardır. c) Ekonomik yönü sosyal yönünden daha önemlidir. d) İşletme yöneticilerinin başarıları, bir ülkenin sosyal ve ekonomik gelişimini etkilemez. e) Yönetim olayı bilimden ziyade sanat yönü olan bir kavramdır.

**2. Yönetici ile ilgili olarak aşağıdaki kavramlardan hangisi yanlıştır?**

a) Yönetici, aynı zamanda işletmenin sahibi olmalıdır b) Yönetici yaptığı iş karşılığı ücret alan kişidir

c) Yönetici örgüt içi ve dışı pek çok baskının altında çalışır d) Yöneticinin başarısı büyük ölçüde başkalarına bağlıdır e) Yöneticilerin, sahip olması gereken birtakım beceriler vardır

**3. Aşağıdakilerden hangisi alt yönetim kademesi yöneticilerine örnek olarak verilebilir?**

a) Genel müdür b) Müdür yardımcısı c) Ustabaşı d) Departman müdürü e) Daire müdürü

**4. Yöneticinin, tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisi aşağıdakilerden hangisidir?**

a) Kavramsal beceri b) Analitik beceri c) İletişim becerisi d) İnsan ilişkileri becerisi e ) Teknik beceri

**5. Aşağıdakilerden hangisi üst yönetim kademesi yöneticilerine bir örnek olarak verilebilir?**

a) Ustabaşı b) Şef c) Genel müdür d) Muhasebe müdürü e) Daire müdürü

**6. Aşağıdakilerden hangisi bir yönetim fonksiyonudur?**

a) İnsan kaynakları b) Pazarlama c) Muhasebe d) Personel yönetimi e) Planlama

**7. Aşağıdakilerden hangisi bir yöneticinin kişiler arası ilişkilerle ilgili rolünün kapsamına girer?**

a) İşletme içinden ve dışından bilgi toplanması b) Yenilik yapmak c) Karar vermek d) Ast-üst ilişkileri e) Çeşitli pazarlıklara katılmak

8. Yöneticiler müşterilerle, satıcılarla, hükümet temsilcileriyle ve örgütteki diğer bireylerle ilişkilerinde örgütün ya da birimlerinin birer temsilcisidirler ifadesi yöneticinin hangi görevini ifade etmektedir?

a) Yönetici bir politikacıdır b) Yönetici amaçları dengeler c) Yönetici bir arabulucudur d) Yönetici bir düşünürdür e) Yönetici bir diplomattır

**9. Örgütün tüm yönetiminden sorumlu olan yönetici aşağıdakilerden hangisidir?**

a) Üst düzey yönetici b) Orta düzey yönetici c) Alt düzey yönetici d) Hem orta hem alt düzey yönetici

e) Hiçbiri

**10. Varılmak istenen bir amaç ya da amaçlar dizisi, bu amaç ya da amaçları gerçekleştirmek için yapılacak işler ve bu işlerin çalışanlar arasında bölünmesi ve kişilerarasındaki ilişkilerin belirlenmesine ne ad verilir?**

a) Yönetici b) Yönetim c) Örgütleme d) Planlama e) Profesyonel yönetici

**Cevap Anahtarı 1. B, 2.A, 3. C, 4. A, 5. C, 6. E, 7. D, 8. E, 9. A, 10. C**

**YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

***Yönetim yaklaşımları, örgütlerdeki çalışanların nasıl yönetilmesi gerektiğine dair önerilen düşünce sistemleridir****.* ***Bu yönetim yaklaşımları, başta ABD olmak üzere, bu ülkelerdeki ekonomik, politik, sosyal ve kültürel koşullardaki değişimlere bağlı olarak değişmiştir****.*

**Yönetim yaklaşımları genellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde geliştirilmiştir**. **Yönetim yaklaşımları:**

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı -İnsan İlişkileri Yaklaşımı -Durumsallık Yaklaşımı - Kalite /Kültür Yaklaşımı

**Bunlar içinde belki de en önemli faktör, kapitalist dünyada her 20-30 yılda bir yaşanan *ekonomik dalgalanmalardır*. Barley ve Kunda (1992), ekonominin *canlılık* dönemlerinde, işlerin veya örgüt yapılarının rasyonel tasarımına odaklanan *rasyonel* yaklaşımların; ekonominin *durgunluk* dönemlerinde ise, işgücünün fedakârlığını ve örgüte adanmasını vurgulayan *normatif* yaklaşımların öne çıktığını ileri sürmektedir. *Buna göre, yönetim yaklaşımları makroekonomik dalgalanmalardan etkilenerek, aynı bir saatin sarkacı gibi, bir rasyonel bir normatif anlayış arasında gidip gelmektedir.***

***Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, büyük ölçüde Frederick W. Taylor ve arkadaşları tarafından 1900-1923 yılları arasında ABD’de geliştirilmiş bir yaklaşımdır***

**Endüstriyel İyileştirme Yaklaşımı, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’ndan önce kısmen kabul görmüş ve işçilerin yaşam koşullarının iyileştirilmesini savunan bir yaklaşımdır.**

**Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın 1900’lü yılların başından itibaren gelişmesini hazırlayan koşulları şöyle özetleyebiliriz**

**İşletme ölçeğinin büyümesi ve örgütlerin karmaşıklaşması**

**İşçilerin sendikalaşması ve işçi-işveren çatışmasının artması**

**Mevcut Endüstriyel İyileştirme Yaklaşımı’nın sorunları çözebileceğine ilişkin şüphelerin artması**

**Dinsel öğretiler yerine bilim yoluyla örgütsel sorunlara çözüm bulunabileceği inancının yaygınlaşması**

 **Mühendislik mesleğinin yükselişi**

***Bu yaklaşıma göre, bu sorunların en önemli sonucu işgücü verimliliğinin düşük olmasıdır.***

**Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, işlerin analizini, işçilerin eğitimini, onlarla işbirliği yapılmasını ve denetim ve tasarımın yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesini önerir**.

**Fayol, örgütün bütününü ilgilendiren, işbölümü, yetki ve sorumluluğun denkliği, yönetimin birliği, merkezi yönetim, hiyerarşi zinciri, adalet, genel çıkarın bireysel çıkara üstünlüğü ve birlik ruhu gibi ilkeler önermiştir.*****İnsan İlişkileri Yaklaşımının gelişimi, 1920’li yıllarda Elton Mayo’nun yaptığı çalışmalarla başlamış, ardından gelen Kurt Lewin, Rensis Likert, Abraham Maslow, Frederick Herztberg, Douglas McGregor gibi akademisyenlerin yaptığı çalışmalarla sürmüştür***

***Mayo ve arkadaşları, bu deneylerin sonuçlarını, örgütlerde çalışanların birer makine gibi davranmadıkları, kendi aralarında doğal örgüt oluşturdukları ve verimliliğin artırılabilmesi için öncelikle çalışanların duygusal sorunlarının çözülmesi ve örgütlere bağlılıklarının sağlanması gerektiği şeklinde yorumlamıştır.* Özellikle Mayo, teknolojik gelişmelerin ve modernleşmenin insanları psikolojik olarak “sorunlu” hale getirdiğini, seçkin yöneticilerin işçilerin psikolojik sorunlarını çözmek, onların güvenlerini ve bağlılıklarını kazanmak için bir tür *psikolojik danışmanlık* yapmaları gerektiğini savunmaktaydı.** **İnsan İlişkileri Yaklaşımının odaklandığı temel sorunlar, işlerin monotonluğu, çalışanların tatminsizliği ve işyerinde çatışmadır. Çözüm olarak, çalışanların örgütle psikolojik olarak bütünleştirilmesini önerir.** **İnsan İlişkileri Yaklaşımı’nın kabul görmesinin nedeni, ekonominin durgunluk döneminde, maliyetleri artırmadan işçilerden nasıl daha fazla verim elde edilebileceğinin ve işyeri barışının sağlanmasının yollarını göstermesidir**

***Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı karşıt önerilerde bulunuyormuş gibi görünseler de benzer amaca sahiptirler: İşgücü verimliliğini ve kârlılığı artırmak.***

***Durumsallık Yaklaşımı, 1950’lerden 1980’lerin başına kadar popüler olan bir yaklaşımdır. Yaklaşım, özellikle İngiltere ve ABD’deki üniversitelerde çalışan birçok bilim insanının katkılarıyla geliştirilmiştir.* Durumsallık Yaklaşımı’nın odaklandığı temel sorun, örgütün çevresel koşullara uyumunu sağlayacak örgütsel yapıyı bulmaktır.*****Mekanik yapı, durağan koşullarda verimliliği sağlayan, organik yapı ise değişen koşullara göre esneklik sağlayan yapıdır. Bu yapısal tasarımların her ikisi de çevresel koşullara uyumlu olduğu sürece başarılıdır.***

**Durumsallık yaklaşımı, spesifik teknikler önermek yerine, yöneticilerin optimum örgüt tasarımını nasıl gerçekleştirecekleri konusunda bakış açısı sağlar.**

***Bilimsel Yönetim ve İnsan İlişkileri yaklaşımlarından ayıran en önemli farklılık, örgütleri bütüncül olarak ele almasıdır. İkinci önemli farklılığı ise “çevre” unsurunu dikkate almasıdır. Böylelikle, örgütleri kapalı sistemler olarak değil, açık sistemler olarak tanımlamaktadır. Üçüncü önemli farklılık ise, her koşulda başarılı tek bir örgütlenme modeli önermemesidir****.* ***Son olarak, diğer yaklaşımlardan farklı olarak, kişisel deneyimlerden ya da sorunlu bilimsel araştırmalardan değil gerçekten pozitif bilim geleneğine dayalı olarak yapılan araştırmalardan doğan bir yaklaşımdır***

**Durumsallık Yaklaşımı’ndan Kalite-Kültür Yaklaşımı’na geçişi sağlayan koşulları şöyle özetleyebiliriz**

 **ABD şirketlerinin, 1970’li yılların ikinci yarısından itibaren, uluslararası piyasalarda yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı özellikle Japon ve Alman ürünlerine karşı rekabet edememesi**

** Petrol fiyatlarının yükselmesiyle birlikte üretim maliyetlerinin artması**

** 1970’li yıllar boyunca yüksek enflasyonla birlikte ekonomide durgunluk dönemlerinin yaşanması**

** Gelişen hizmet sektöründe çalışan profesyonellerin örgüte bağlılıklarının düşük olması.**

***Bu modellerin odaklandığı temel sorunlar; üretkenlik krizi, düşük kalite ve yüksek maliyet, çalışanların örgüte adanmaması, müşteri tatminsizliği, örgütlerin hantallığı, katılık ve yenilik yapamama sorunları olmuştur***

ABD şirketlerinin ortak özelliklerinden hareket ederek, *7-S modelini* önermektedirler. Bu modele göre örgütlerin başarılı olabilmesi için strateji, yapı, sistemler, paylaşılan değerler, liderlik, personel ve becerilerin hedefler doğrultusunda bütünleştirilmesi gerekmektedir. **Görüldüğü gibi, 7-S modeli, Durumsallık Yaklaşımı’nın, örgütün farklı boyutlarını çevresel koşullara ve birbirlerine uyumlu hale getirme düşüncesini benimserken, farklı olarak örgütün rasyonel yapısal tasarımından ziyade *sosyal tasarımını* önemsemektedir.**

**Kalite-Kültür Yaklaşımının ikinci yönetim modeli ise, ABD şirketlerinin kalite ve verimlilik krizini aşması için Deming’in önerdiği *Toplam Kalite Yönetimi (TKY)* modelidir. *TKY modelinin en önemli dört unsuru, müşteri tatmini, sürekl iyileştirme, verilerle yönetim ve takım çalışmasıdır.***

**Womack tarafından önerilen *Yalın Üretim* modeli, TKY ile benzer özellikler taşımaktadır. *Modelin* en önemli hedefi üretim maliyetlerinin minimuma indirildiği, kalitenin maksimum kılındığı “en iyi” *ürün tasarımı, tedarik, üretim ve dağıtım sistemini oluşturmaktır.*** Kalite-Kültür Yaklaşımı içinde değerlendirilebilecek, Hammer ve Champy’nin önerdiği *Kökten Tasarım ya da Değişim Mühendisliği modeli ise örgütlerin müşteriye değer yaratacak temel süreçler temelinde kökten tasarlanması gerektiğini savunur.* ***Kalite-Kültür Yaklaşımı’nın önceki yaklaşımlardan ayrılan en belirgin özelliği, kendisinden önce önerilen yaklaşımların çeşitli yöntemlerini ve düşüncelerini bütünleştirmeksizin bünyesinde taşıması, yani eklektik, en iyi tek yol önermesi ve bilimselliğinin tartışmalı olmasıdır.***

**TÜRKİYE’DE ETKİLİ OLAN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI**

***Türkiye, Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemlerinden 1950’lere kadar genellikle Almanya’dan, 1950’lerden günümüze kadar ise genellikle ABD’den yönetim yaklaşımlarını transfer etmiştir.*** **Akademisyenlerimizin, 1950’lere kadar, Almanya’dan ithal ettiği işletme iktisadı yaklaşımının esası rasyonalite ve rantabilite ilkeleri doğrultusunda işletmeyi yönetmektir. Akademisyenlerimiz, 1950-1980’lere kadar Durumsallık Yaklaşımı’nın bilimsel değil uygulamaya dönük versiyonunu ve İnsan İlişkileri Yaklaşımı’nı, 1980’lerden sonra da Kalite-Kültür Yaklaşımı’nı ABD’den ithal etmişlerdir.** *1980’li yılların sonlarından itibaren ise ABD’de popüler olan Kalite-Kültür Yaklaşımı’nın teknik ve modellerini (örneğin, Japon yönetim teknikleri, toplam kalite yönetimi gibi) transfer etmişlerdir.* ***TCDDY’nin en fazla yararlandığı ülke ise Almanya’dır. Aydınlar’ın çalışmasından, TCDDY’de 1923-1945 arasında egemen olan yönetim ve örgütlenme anlayışının rasyonel yönetim ve refah yönetimi yaklaşımlarından oluştuğunu anlıyoruz.*** **Türkiye’de özel sektörün 1960’lara kadar olan gelişme döneminde, kamu iktisadi teşebbüslerindeki rasyonel ve refah yönetimi uygulamalarını benimsedikleri düşünülebilir.** **Türkiye’de 1960’lı yıllarda, büyük şirketler holding yapısını benimseyerek Durumsallık Yaklaşımının önerilerine uygun davranmışlardır.*Türkiye’deki büyük işletmeler, asıl 1980’li yıllardan sonra özellikle ABD kaynaklı yönetim yaklaşımlarından yararlanmışlardır***

TÜSİAD üyesi olan büyük firmalar, başta *Toplam Kalite Yönetimi olmak üzere, Yalın Yönetim ve Altı Sigma gibi yönetim uygulamalarını benimsemişlerdir*

**DEĞERLENDİRME SORULARI**

**1. Aşağıdakilerden hangisi yönetim yaklaşımlarının temel niteliği değildir?**

a) Uygulamaya dönük olmaları b) Teorik olmaları c) Bütünlük oluşturmaları d) Yaygın kabul görmüş olmaları e) Düşünce sistemi olmaları

**2. Aşağıdakilerden hangisi bir yönetim yaklaşımı değildir?**

a) Weber’in Bürokrasi Modeli b) Bilimsel Yönetim c) Kalite-Kültür d) Durumsallık e) İnsan İlişkileri

**3. Yönetim yaklaşımları hangi nedenle rasyonel ve normatif anlayışlar arasında gidip gelmektedir?**

a) Toplumsal kültürdeki değişimler b) Akademisyenlerin tercihlerindeki değişimler

c) Siyasi alandaki değişimler d) Ekonomik alandaki değişimler e) Sosyal alandaki değişimler

**4. Aşağıdaki yaklaşımlardan hangi ikili, benzer biçimde *rasyonel* anlayışa sahiptir?**

a) Durumsallık Yaklaşımı ve Kalite-Kültür Yaklaşımı

b) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Endüstriyel İyileştirme Yaklaşımı

c) İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Kalite-Kültür Yaklaşımı

d) Durumsallık Yaklaşımı ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

e) İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

**5. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın temel önerisi aşağıdakilerden hangisidir?**

a) İşlerin rasyonel tasarımı

b) Çalışanların örgütle psikolojik olarak bütünleştirilmesi

c) Çevresel koşullara uyumlu örgütsel yapının tasarımı

d) Güçlü örgüt kültürü yaratmak

e) Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak

**6. Aşağıdakilerden hangisi İnsan İlişkileri Yaklaşımı’nın odaklandığı temel sorundur?**

a) İşgücü verimliliğinin düşük olması b) Üretim kapasitesinin düşüklüğü

c) İşlerin monotonluğu, iş tatminsizliği ve işyerinde çatışma d) Ürün kalitesinin düşüklüğü, maliyetlerin yüksekliği, müşteri şikayetleri e) Çevresel, teknolojik ve stratejik koşullara uygun örgütsel yapıyı tasarlamak

**7. Aşağıdakilerden hangisi Durumsallık Yaklaşımı’nı diğer yaklaşımlardan ayıran temel özelliği değildir?**

a) Uygun yönetim anlayışının koşullara bağlı olduğunu önerir. b) Daha bilimseldir.

c) Daha analitiktir. d) Her koşulda geçerli en iyi yönetim modelini önerir.

e) Daha bütüncüldür.

**8. Kalite-Kültür Yaklaşımı’nın en belirgin özelliği aşağıdakilerden hangisidir?**

a) Eklektik olması

b) Kaliteyi artıracak öneriler sunması

c) Örgütün rasyonel tasarımını gerçekleştirmesi

d) Koşullara göre yönetim anlayışları önermesi

e) Toplumsal kültürün etkilerini dikkate alması

**9. Türkiye’de, akademisyenler hangi yönetim yaklaşımlarına daha fazla ilgi göstermişlerdir?**

a) Endüstriyel İyileştirme ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımları

b) Bilimsel Yönetim ve Durumsallık Yaklaşımları

c) İşletme İktisadı, İnsan İlişkileri ve Kalite-Kültür Yaklaşımları

d) İşletme İktisadı, Bilimsel Yönetim ve Durumsallık Yaklaşımları

e) Bilimsel Yönetim, İnsan İlişkileri ve Kalite-Kültür Yaklaşımları

**10. Türkiye’de çeşitlenme stratejisi izleyen şirketlerin holding yapısını benimsemesi hangi yaklaşımın önerisine uygundur?**

a) Hiçbir yaklaşıma uygun değildir b) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı c) Kalite-Kültür Yaklaşımı

d) İnsan İlişkileri Yaklaşımı e) Durumsallık Yaklaşımı

**Cevap Anahtarı 1.B, 2.A, 3.D, 4.D, 5.A, 6.C, 7.D, 8.A, 9.C, 10.E**

Planlama, geleceğin sistematik bir biçimde önceden öngörülebilmesidir. *Planlama bir süreci, plan ise bir sonucu ifade eder*

**Planlama sürecinin üç temel ögesi bulunmaktadır:**

***Mevcut Durumun Değerlendirilmesi:***

***Zaman Etmeni:***

***Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi***

Planlama, işletme faaliyetlerini önceden tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara doğru yöneltir.

**Planlama Sürecinin Evreleri**

***1.evre: Misyon ve vizyonun belirlenmesi:*** Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır.

**Vizyon**, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır

***2. evre: Amaç ve hedeflerin belirlenmesi:*** Amaçlar arasında eşgüdüm bulunmalıdır. Seçim yapma bir yöne kanalize olma işidir

***3. evre: Amaçlara ulaştıracak alternatif yolların belirlenmesi:***

***4. evre: Alternatifler arasından seçim yapma:***

**Strateji;** İşletmenin kâr etme ve büyüme amacına yönelik olarak faaliyet alanını ve büyüme yönünü saptaması sürecidir. **Chandler (stratejiyi;** *“Bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek, bunların nasıl kullanılacağına ilişkin yolların saptanması”* şeklinde tanımlamaktadır.

**Taktik,** işletmenin kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır. ***Strateji eylemin düşünce düzeyindeki boyutu iken, taktik eylemin uygulanmasıdır***

***Strateji ve taktik arasındaki farklılıklar şu şekilde özetlenebilir***

1.Stratejiler en üst yönetim kademesinde belirlenir, Taktikler ise, daha alt yönetim kademelerinde kullanılır

2.Stratejilerin belirlenmesinde yöneticilerin görüşleri, subjektif yorumları büyük ölçüde etkilidir. Taktiklerde subjektiflik daha azdır.

3.Stratejiler arasında yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları, taktiklere göre çok daha geniştir.

4. Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasındaki belirsizlikler, taktiklere göre çok daha fazladır. Taktiklerde ise, zaman ufku daha kısadır ve riskler stratejilere göre daha kolay değerlendirilebilir.

5. Stratejiler belirlenirken işletme dışı ile ilgili olan çok geniş ve değişik bilgiye gereksinim vardır. Bu bilgileri tam anlamı ile sağlamak olanaksızdır. Taktikler ise, işletme içinden alınan bilgilere dayanır. Örneğin; muhasebe bilgileri *vb.* gibi.

6. Stratejiler daha uzun süre uygulanır. Taktikler ise daha kısa zaman süreleri için söz konusudur.

7. Stratejiler genellikle kapsamlı, genel ifadelerdir. Taktikler ise büyük ölçüde ayrıntılarla uğraşır.

8.Stratejilere genellikle örgütün bütünü açısından bakılır. Taktiklere ise pazarlama, finansman gibi çeşitli işletme işlevleri açısından bakılır.

**Politika;** karar verme ve uygulamalarla ilgili ilkeler dizisi ve kurallar toplamı olarak ifade edilebilir.

**İşletmelerin politikaları farklı biçimlerde sınıflanabilir:**

***İlgili oldukları işletme faaliyetlerine göre politikalar:***Üretim politikası, satış ve sürüm politikası, finansman politikası, ücretleme politikası *vb.*

***İlgili oldukları yönetim işlevine göre politikalar:***Planlama politikası, örgütleme politikası, yöneltme politikası, koordinasyon (eşgüdümleme) ve kontrol politikaları.

***Etki ve sonuçlarına göre politikalar:*** Etki ve sonuçları esas alarak işletme içinde veya dışında kalan politikalara, işletme-içi ve işletme-dışı politikalar adı verilebilir. Üretim, muhasebe, personel *vb*. politikalar işletme içi; satış, finansman, fiyat, maliyet politikaları, işletme içi ve dışı; işletmenin dışında yer alan çıkar grupları ile olan ilişkilerle ilgili politikalar ise daha çok işletme-dışı politika niteliğine sahiptir.

***Politikaları belirleyen veya kullananların hiyerarşideki yerlerine göre politikalar:*** Temel politikalar, genel politikalar ve bölümlere ilişkin politikalar olmak üzere üçe ayrılabilir

***Oluşumu yönünden politikalar:* Orijinal politikalar:** Politikayı saptayan organ, onun kökenini oluşturur. Bir kimse veya organ kendi meydana getirdiği politikayı uygularsa, o politika, o kişi veya organ için orijinaldir

**Empoze edilmiş politikalar:** Örneğin; devlet, mesleki kuruluşlar *vb*. işletme dışı yetkili organlar tarafından önerilen, kanun yönetmelik ve yönergeler işletmeler için empoze edilmiş politikalardır.

**Temyiz edilmiş politikalar:** Bunlar, ya bir anlaşmazlık veya bir politikanın iyice anlaşılmamış olması halinde ast durumda olan bir veya birden fazla organın bir üst organa başvurarak onun hakemliğini veya var olan politikayı yorumlamasını istemesi hallerinde ortaya çıkar.

**Kolektif politikalar biçiminde sınıflanabilir**: Orijinal politikaların bir türü sayılır. Birden fazla organın serbest isteği ile bir araya gelip beraberce ve ortaklaşa belirledikleri politikalardır.

**Politikanın yararları**

Planlanmış bir hareket biçiminden muhtemel sapmalara engel olabilir.

 Harekette (faaliyetlerde) devamlılık ve sağlamlık sağlar.

 İyi bir işbirliğini teşvik eder.

 Koordinasyonu (eşgüdümü) kolaylaştırır.

 İnisiyatifi teşvik eder.

 Adil personel ilişkilerinin belirlenmesine rehberlik eder.

 Yönetsel faaliyetlerin kalitesini belirlemede bir ölçek oluşturabilir.

 Planlamada bir yol gösterici rolü oynar.

 Amaçların yorumlanmasında ve somutlaştırılmasında, yetki devrini kolaylaştırmada önemli rol oynar.

 Yetki devreden ve kendisine yetki devredilen birey, saptanmış politika sayesinde bu yetkiyi başarılı bir şekilde kullanma olanağına kavuşur.

 Politikaları uygulayanların kendilerine güvenlerini artırır, onları olgunlaştırır, birçok soruların yanıtlarını bulmalarına yardım eder

**Yöntem en basit şekliyle “iş görme usulü” anlamına gelir.**

**Stratejik planlar**, genel amaçlara erişmek için örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve örgütsel kaynakları (maddi ve insan kaynakları) bu faaliyet alanlarına tahsis etme çabaları ile ilgilidir

***Stratejik planlama, işletmenin diğer planlarına temel olacak genel ve uzun vadeli amaçlara ulaşmayı sağlayacak kaynak ve kabiliyetler üzerinde dururken;******taktik planlama, stratejik planda belirlenen amaçlara ulaşmada ilgili fonksiyon tarafından (üretim, insan kaynakları, lojistik, pazarlama vb.) yapılması gereken faaliyetler üzerinde durmaktadır.***

**Taktik (Yönetsel) Planlar ;** *stratejik planlar yapıldıktan sonra, bunların uygulanması için taktik planların hazırlanması gerekir.* Stratejik planlama, örgütün NE yapması gerektiğine eğilirken, taktik planlama, amaçlara NASIL ulaşılacağını belirtir. Taktik planlar; genellikle örgütün kontrolü altında bulunan ögelerle ilgilenir.

**Karar verme; bir bireyin birkaç seçenek arasından birini seçmesidir .**

**Karar Verme Sürecinin Temel Özellikleri ;**

Karar Verme Güç ve Pahalı Bir İştir:

Karar Verme Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır

Karar Süreci Geleceğe Yöneliktir ve Öngörüye (Tahmine) Dayanır

Karar Bir Plandır

Karar Verme “Sorun Çözme” Sürecidir

Karar Alternatif Maliyetler Doğurur

**Kararın Kapsamına Göre Sınıflanması**

1. *Teknik Kararlar*
2. *Yönetsel Kararlar:*
3. *Kurumsal Kararlar:*

**Karar Zamanına Göre Yapılan Sınıflama**

1. *Programlı kararlar;*
2. *Programlı olmayan kararlar;*

**Karar Vericiye Göre Sınıflama**

1. *Bireysel kararlar*
2. *Grup kararları ise;*

İyi bir karar, öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı, amaçlara ulaştıracak şekilde oluşturulmalıdır .**DEĞERLENDİRME SORULARI**

**1. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi planlama sürecinde yer almaz?**

a) Amaçların belirlenmesi b) Misyon ve vizyonun oluşturulması c) Alternatiflerin oluşturulması

d) Alternatifler arasından seçim yapma e) İşlerin belirlenmesi

**2. İşletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini ifade etmelerine ne ad verilir?**

a) Amaç b) Vizyon c) Taktik d) Misyon e) Strateji

**3. Bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla anlatan plana ne ad verilir?**

a) Program b) Bütçe c) Politika d) Yöntem e) Taktik

**4. Karar verme ve uygulamalarla ilgili ilkeler dizisi ve kurallar toplamına ne ad verilir?**

a) Politika b) Amaç c) Vizyon d) Program e) Yöntem

**5. Aşağıdakilerden hangisi ilgili oldukları işletme faaliyetlerine göre politika türünden değildir?**

a) Üretim politikası b) Satış ve sürüm politikası c) Planlama politikası d) Finansman politikası

e) Ücretleme politikası

**6. Bir organın, bir başka organ/organlar tarafından meydana getirilmiş politikayı uygulamak durumunda olduğu politikaya ne ad verilir?**

a) Orijinal politika b) Empoze edilmiş politika c) Kolektif politika d) Genel politika e) Temyiz edilmiş politika

**7. Aşağıdakilerden hangisi karar verme sürecinin evrelerinden değildir?**

a) Durumun veya sorunun saptanması

b) Seçeneklerin belirlenmesi

c) En iyi seçeneğin seçilmesi

d) Seçilen seçeneğin uygulanması için işletme dışından uzmanların istihdam edilmesi

e) Durumun izlenmesi ve değerlendirilmesi

**8. Aşağıdakilerden hangisi karar verme sürecinin temel özelliklerinden değildir?**

a) Güç ve pahallı bir iştir b) Etkinlik ve rasyonelliğe dayanır c) Karar, bir plandır

d) Karar, alternatif maliyet doğurmaz e) Sorun çözme sürecidir.

**9. Aşağıdakilerden hangisi kapsamına göre karar türlerindendir?**

a) Teknik kararlar b) Stratejik kararlar c) Programlı kararlar ) Programlı olmayan kararlar e) Bireysel kararlar

**10. Aşağıdakilerden hangisi iyi bir kararda aranan niteliklerden değildir?**

a) İyi bir karar, amaçlara ulaştıracak şekilde oluşturulmalı

b) İyi bir karar, zamanında alınmalıdır

c) İyi bir karar, gerçekçi olmalıdır

d) İyi bir karar, en az harcama ile en iyi sonuç verecek biçimde oluşturulmalıdır

e) İyi bir karar, hemen uygulamaya konulmayan, belli bir süre beklendikten sonra uygulanan karardır

 **Cevap Anahtarı** **1.E, 2.D, 3.B, 4.A, 5.C, 6.B, 7.D, 8.D, 9.A, 10. E**

**ÖRGÜT GERÇEĞİ VE ÖRGÜTLEME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN BAŞLICA GÜÇLÜKLER**

Ünlü yönetim bilimcisi Chester I. Barnard’a göre, örgüt; *belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir*

**Örgütleme sürecinde karşılaşılan başlıca güçlükler** :

-Örgütleme konusunda karşılaşılan ilk güçlük, ideal yapıyı kurmak için gerekli olan insan kaynağının sağlanmasında gündeme gelir

-Yöneticilerin birtakım kişisel ihtiraslar peşinde olmaları veya olumsuz tepkileri, ideal yapının kurulmasını engelleyebilir.

- Hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına yerinde ve zamanında uyulmaması da önemli bir sorundur

- Bireylerin biçimsel yapıyı içselleştirmeyip, aksine örgütsel amaçlarla uyuşmayan alt amaçlar peşine düşmeleri de önemli bir güçlüktür

**Her örgüt, kendi içinde farklı boyutlardan oluşmuştur. Örgütsel yapı, bu boyutların analizini kolaylaştırır. “-*Örgütsel yapı resmi raporlama ilişkilerini, hiyerarşik düzeyi ve yönetici ve denetçilerin kontrolünün dağılımını düzenler. -Örgütsel yapı, bireylerden bölümlere ve oradan tüm örgüte yayılan bir gruplamayı ifade eder.*** Örgütsel tasarım, örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgüt stratejisi, planlar hiyerarşisi, beşeri kaynaklar, vb. birçok unsur ile etkileşim gösterir. *Örgütleme süreci veya örgütsel tasarım sonucunda ortaya çıkan yapı “resmi (formal) örgütsel yapı” olarak adlandırılır.* ***“Resmi olmayan (informal) örgüt****” ise biçimsel örgüt yapısındaki düzey ve konumların çalışanlarca doldurulması neticesinde oluşan ve herhangi bir ön planlama ve bilinçli bir düzenleme eseri olmayan, ancak kişiler arası ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ifade edilebilir*

**ÖRGÜT DÜZEYLERİ ARASINDAKİ FARKLAR VE ÖZELLİKLERİ**

**Bir örgütte genel olarak üç farklı yönetim düzeyi yer alır. Bunlar**; ***“üst düzey yönetim (stratejik düzey), orta düzey yönetim (koordinatif düzey) ve alt düzey yönetim (operasyonel düzey) olarak sıralanabilir***

**ÖRGÜTLERDE BÖLÜMLERE AYIRMADA KULLANILAN TEMEL ÖLÇÜTLER**

*Bölümlere ayrılma yoluyla benzer işler biraraya getirilerek, iletişim, koordinasyon ve kontrol fonksiyonları kolaylıkla yerine getirilebilir.* Örgütlerde bölümlere ayırmada kullanılan belli başlı ölçütler arasında; “fonksiyon temeline göre örgütlenme, sayı temeline göre örgütlenme, bölge veya coğrafik temele göre örgütlenme, mal (mamul) ve hizmet temeline göre örgütlenme, müşteri temeline göre örgütlenme, zaman temeline göre örgütlenme, süreç veya makine temeline göre örgütlenme, proje ve matriks tipi örgütlenme ile diğer modeller” sıralanabilir .

**Fonksiyon Temeline Göre Örgütlenme**

İşletmede işler; üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları gibi işletme fonksiyonlarına göre bölümlere ayrılabileceği gibi, daha değişik fonksiyonlar tespit edilerek de yapılabilir

**Sayı Temeline Göre Örgütlenme**

Sayı temeline göre örgütlenme, kabile, klan, ordu ve tarım örgütlenmele-rinde uygulama alanı bulmuş olan bir yöntemdir. Günümüzde de iş başarımında insan sayısı ve emeğin ön planda görüldüğü örgütlerde bu yöntem geçerli olabilmektedir.

 **Bölge veya Coğrafik Temele Göre Örgütlenme**

Bölgelerin özelliklerinden faydalanma düşüncesinde olan bazı işletmeler, bu tür örgüt biçimini tercih etmektedirler

**Mal (Mamul) ve Hizmet Temeline Göre Örgütlenme**

Ürettikleri mal (mamul) gruplarındaki çeşitlilik, işletmeleri bu tür bir örgütlenmeye yöneltebilir **Müşteri Temeline Göre Örgütlenme**

İşletmelerde müşteri temeline göre örgütlenme biçimi sınırlı alanlarda uygulanmaktadır. Özellikle, üretimi sipariş üzerine olan işletmeler bu uygulamaya yer vermektedirler

**Zaman Temeline Göre Örgütlenme**

İşletmenin birbirine benzeyen faaliyetleri değişik zamanlarda tekrarlanabilir.

**Süreç veya Makine Temeline Göre Örgütlenme**

İşletmeler ürettikleri mal veya hizmetin türünü dikkate alarak bir bölümlendirme yapacaksa, bu tür bir bölümlendirmeye gidebilirler.

**Proje Yönetimi Örgüt Modeli** İşletmeler büyüyüp geliştikçe, tepe yönetiminden sorumlu olan kişiler, tüm faaliyetlerle ilgilenecek zaman bulamadıklarından bazı faaliyetlerini alt düzeylere devretmişlerdir. Bunlardan özel uzmanlık gerektirenler bir proje olarak farklı bir çalışma grubunun sorumluluğuna verilmiştir. Örneğin; yeni bir örgütsel yapının tasarımı, yeni bir yatırım kararının alınması, bir fizibilite etüdü yapılması, kuruluş yerinin taşınması veya yeni bir mamul geliştirilmesi gibi uzmanlık isteyen konularda bir proje tipi organizasyon türü geliştirilmiştir.

**Matriks Örgüt Modeli**

*Matriks örgüt yapısının temel özelliği, bu yapının bölümün düzenlemesinde en az iki bölüme ayırma ölçütünün (fonksiyonel ve mal tipi bölümlere ayırma ölçütünün) birlikte kullanılmasıdır* Matriks yapı içinde “tepe, fonksiyonel, proje ve iki üstlü” yönetici tipi söz konusudur. Bu modelde ikili emir-komuta ilişkisine yer verildiğinden, astlar iki ayrı üste karşı sorumludurlar ***Matriks yapıların proje türü işlere uygun olmasının en önemli nedeni, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Ancak bu birlikte çalışma belirli bir düzen içinde ve geçici nitelikte olacaktır.* DEĞERLENDİRME SORULARI**

**1. Aşağıdaki ifadelerden hangisi “örgüt” tanımlamalarından biridir?**

a) Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurmay heyetin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir.

b) Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere stratejik yöneticilerin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir.

c) Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir.

d) Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki üstün çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir.

e) Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki astın çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir.

**2. Aşağıdaki açıklamalardan hangisi “örgütleme” için geçerli değildir?**

a) Üretim işlevinin oluşturulması ile ilgili eylemler dizisini veya bir süreci ifade eder.

b) Pazarlama faaliyetleri ile ilgili eylemler dizisini veya bir süreci ifade eder.

c) İç yapının oluşturulması ile ilgili eylemler dizisini veya bir süreci ifade eder.

d) Dış yapının oluşturulması ile ilgili eylemler dizisini veya bir süreci ifade eder.

e) Örgütsel yapının oluşturulması ile ilgili eylemler dizisini veya bir süreci ifade eder

**3. Uyum ve düzenin sağlanması hedeflenen herhangi bir örgütte, işlerin belirlenmiş görevlere bölünmesi hangi kavram ile ifade edilir?**

a) Dizayn b) Yapı c) Çatı d) Örgüt e) Biçimsel Örgüt

**4. “Rasyonel olarak izlenen hedeflere erişmek için örgütsel yapının düzenlenmesi, değiştirilmesi veya geliştirilmesi süreci” ne olarak adlandırılır**?

a) Tasarım b) Örgütsel Tasarım c) Yapı d) Örgütsel Yapı e)Yapı Tasarımı

 **5. “Herhangi bir ön planlama ve bilinçli bir düzenleme eseri olmayan, ancak kişiler arası ilişkiler sonucu ortaya çıkan yapı” hangi isimle anılır?**

a) Resmi Örgüt b) Yarı Resmi Örgüt c) Resmi Olmayan Örgüt d) Açık Örgüt e) Kapalı Örgüt

**6. Graicunas Formülüne göre, kontrol alanı içindeki bir yönetici ne tür ilişkilerle ilgilidir?**

a) Direkt-Karşılıklı-Grupsal b) Dolaylı-Karşılıklı-Grupsal c) Dolaylı-Karşılıksız-Bireysel

d) Direkt-Karşılıksız-Grupsal e) Dolaylı-Karşılıklı-Bireysel

**7. Zaman zaman "kısa devre ilkesi” veya “ayrıklık ilkesi” de denilen örgütsel tasarım ilkesi aşağıdakilerden hangisidir**?

a) Basamaksal b) Stratejik c) İzole d) Esneklik Yönetimi e) İstisnalarla Yönetim

**8. Üretim, pazarlama, finansman ve insan kaynakları gibi işlevleri temel alan bir işletme yönetimi hangi tür örgütlenmeyi tercih etmiştir?**

a) Fonksiyon b) Müşteri c) Üretim d) Pazarlama e) Üretim ve Pazarlama

 **9. Kitle halindeki üretimlerde her işgörenin kendi işini sürekli yapması sonucu uzmanlaşmanın sağlandığı örgütlenme biçimine ne ad verilir?**

a) Fason b) Proje c) Süreç d) Teknoloji e) Sipariş

 **10. Örgütsel yapı veya bölümün düzenlemesinde en az iki bölümlere ayırma (fonksiyonel ve mal tipi) ölçütünün birlikte kullanıldığı örgüt yapısı hangisidir?**

a) Proje b) Program c) Sibernetiks d) Simetriks e) Matriks

**Cevap Anahtarı 1.C, 2.E, 3.B, 4.B, 5.C, 6.A, 7.E, 8.A, 9.C, 10.E**

**YETKİ (OTORİTE)** *Bireyleri amaçlara doğru yönlendirmek ve iş yaptırabilmek için yöneticinin sahip olduğu bir haktır.*

*Yetki (otorite) kavramı, işletme çalışanlarının istekli ve koşulsuz olarak üstlerin talimatına uymasını ifade eder*. **Bir işletmede üç tür yetkiden söz edilebilir. Bunlar:**

 Komuta Yetkisi : *Yöneticinin bir işin yapılması ya da yapılmaması konusunda elemanlarına doğrudan talimat verme ve karşılığında itaat bekleme hakkını ifade eder.* Astlar, komuta yetkisine itaat etmek durumundadırlar.

 Kurmay Yetki : *Bilindiği gibi, işletmelerde kurmay kişilr, daha çok danışmanlık yapma, tavsiyelerde bulunma fonksiyonlarını üstlenirler. Söz konusu kişilerin diğer kişi veya birimler üzerinde talimat verme hakkı yoktur.* Yani, bu kişilerin herhangi bir konuda öneride bulunma ve görüşlerini bildirme görevleri vardır. Bu tür kişilerin kullandıkları yetkiye kurmay yetki denir ve bu durumun kaynağı uzmanlık bilgisi ve deneyimdir

 Fonksiyonel Yetkidir: ***Belirli bir grup faaliyet veya bir faaliyetin bazı yönlerine ilişkin olarak bir yöneticinin başka bölümlerdeki çalışanlar üzerinde emir verme hakkına fonksiyonel yetki denilmektedir.***

***Güç****, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Bir kişinin, başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevkedebilme yeteneğidir, diye tanımlanmaktadır* .

Güç kaynakları ile ilgili değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Biz burada daha çok bilinen ***French* ve *Raven* tarafından yapılan sınıflandırmanın üzerinde duracağız.**

 **-Zorlayıcı güç**

**-Yasal güç**

**-Ödüllendirme gücü**

**-Karizmatik güç**

**-Uzmanlık gücü**

**Liderlik, organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç değildir. Orta ve alt kademelerde de liderlik gerçekleşebilir.**

Liderlik bir süreçtir.

 Liderlik etkiyi barındırır.

 Liderlik bir grup olgusu ile gerçekleşir.

 Liderlik herhangi bir amaca ulaşmayı içerir,

**Yönetici, işleri doğru yapan; lider ise doğru işleri yapan kişidir.** *Waren Bennis* ve *Burt Nanus* ise, *yöneticiliğin; yerine getirmek, sorumluluk üstlenmek ve yürütmek faaliyetleri olduğunu belirtirken, liderliğin; etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek olduğunu ifade etmişlerdir .*

***Zaleznick* (1977) olaya daha dar bir bakış açısıyla yaklaşır ve zaten lider ve yöneticilerin farklı tipte insanlar olduğunu savunur. Zaleznick’e göre, yöneticiler tepki gösteren, problem çözümü için insanlarla çalışan ancak bunu çok az duygu barındırarak yapan kişilerdir. Seçenekleri azaltmak doğrultusunda hareket ederler. Buna karşın liderler, duygusal olarak aktiftirler ve bu şekilde olay döngüsünde yer alırlar. Liderler, insanların olabilecekler hakkındaki fikirlerini değiştirirler.**

**Michigan State Üniversitesi Çalışmaları *Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, çalışanı motive eden bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönünde olmuştur***

**Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi**

*Blake ve Mouton tarafından geliştirilen bu yaklaşımda, liderler “göreve ve insana yönelik” şeklinde bir ayırıma tabi tutulmuştur. Yönetim Tarzı Matrisine göre liderlik tarzı/stili liderlik testi ile ölçülebilmektedir*

***1.1 Tipi Liderlik:*** Bu tip lider, grup tarafından alınan kararların yaklaşık tümünü kabul eder. Hem üretim hem de duygularla ilgilenmez ve astlarına iyi görünmek gibi bir isteği de yoktur.

***1.9 Tipi Liderlik:*** Bu tip lider, astlarının duygularına yüksek derecede ilgi gösterir, verimlilikle ilgisi çok azdır. Bu tarzın dışına çıktıklarında bu tür liderler elemanlarını mutsuz ederler.

***9.1 Tipi Liderlik:***9.1 tipi liderler üretime odaklanırlar. Bir astın değeri, verilen görevi ne kadar iyi başardığına bağlıdır. Bu liderler emirler-talimatlar verirler, tavsiyelerde bulunmazlar. Elemanlarıyla tartışmaya girmezler.

***9.9 Tipi Liderlik:*** Ekip liderleridirler, ideal bir liderlik stili gösterirler. Hem göreve hem de çalışanlara yüksek düzeyde ilgi gösterirler. Bu tür lider şayet yapılabiliyorsa, kararları kendisi verir ve gerekli olduğunda çalışanların önerisini alır. Bu yaklaşımın en önemli yararı liderlere hatta yöneticilere sergilemiş oldukları davranışları kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olacağını kavrayan lider / yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları yolu ile bu tarzda değişiklikler yapabilir

***5.5 Tipi Liderlik:*** Bu lider, kişi ve görevle ilgili olarak denge sağlayıcı bir yaklaşımı benimsemiştir. Bunun ekip liderinden (9.9’dan) farkı sadece derece olarak belirtilebilir. Ekip lideri yüksek derecede hem göreve hem de ilişkilere/insana ilgi gösterirken; bu tür liderler söz konusu iki boyuta da orta düzeyde ilgi göstermektedirler.

**Söz konusu liderlik tipleri içinde en ideali 9.9 tipi liderlik tarzıdır. Diğer davranışsal yaklaşımlarla karşılaştırıldığında; 1.9 tipi tarzın teori Y ve ilişki ihtiyacı ile benzerlik gösterdiğini, 9.1 tipi tarzın ise yapıyı oluşturmak, teori X ve güç ihtiyacı ile benzerlik gösterdiği söylenebilir** .

**Durumsallık Yaklaşımları**

*Durumsallık yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir.* **Fiedler’in yaklaşımında iki konuya ışık tutulmaktadır**. Bunlardan ilki belli bir durumda neden bazı liderler etkili olurken aynı derecede iyi olan bir diğeri etkisiz olmaktadır. İkincisi, bir lider belirli durumda etkili olurken diğer bir durumda etkili olamamaktadır. Aslında *Fiedler özellikle liderlik tiplerine ilgi duymuştur. Tüm liderlerin ilişki merkezli ve iş merkezli olarak tanımlanan liderlik tarzlarından biri ile karakterize edildiğini ileri sürmüştür.*

***İlişki merkezli liderler - İş/Görev merkezli liderler .***

**Durumsal Değişkenler/Karakteristikler**

***Lider-üye İlişkisi:* Durumsallıkta en önemli faktör, lider ile üyeler (astlar) arasındaki ilişkilerdir.**

***Görevin Yapısı:* Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup, bulunmaması (görevin yapılandırılma derecesi) ile ilgilidir**

***Liderin Pozisyon Gücü:***

**Bu, liderin, üyeleri etkileyebilmek için sahip olduğu biçimsel yetkinin derecesidir. Liderlik stili “*en az tercih edilen çalışma arkadaşı (LPC)*” ölçeği ile tespit edilir. Bu ölçek, liderin en az anlaşabileceği kişinin özelliklerinin belirlenmesine yöneliktir. Beraber çalışmayı en az tercih ettiği kişi için tanımları hoşa giden, destekleyici şeklinde ise ilişki merkezli, tercihler hoşa gitmeyen tarafına yakınsa iş/görev merkezli bir liderlik tarzı söz konusudur**

**Tarz 1 (T1) :** ortalamanın üzerinde bir düzeyde görev davranışı ve ortalamanın altında ilişki davranışı ile karakterize edilmektedir. Bu tarzdaki lider, yönlendiricidir. Üyelere (izleyicilere) neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz konusudur. Lider, işlerin yapılması ve amaçlara ulaşmak için, üyeleri yönlendirmektedir.

**Tarz 2 (T2) :**

Bu tarz, ortalamanın üstünde hem görev hem ilişki davranışı ile karakterize edilmektedir. Tarz (2)’yi benimseyen lider, izleyicilere/astlarına rehberlik etmektedir. Liderin davranışları ve ifadeleri ılımlıdır. Söylediklerinin açıklığa kavuşması için, onlara soru sorma imkanı tanımaktadır.

**Tarz 3 (T3) :**

Liderlik tarzı 3, ortalamanın üzerinde bir ilişki davranışı ve ortalamanın altında görev davranışı ile karakterize edilmektedir. Söz konusu tarzda, lider belli konularda tartışma oluşturmak ve üyelerin katkılarını almak için onları cesaretlendirmekte ve teşvik etmektedir.

**Tarz 4 (T4) :**

Dördüncü tarz, ortalamanın altında görev ve ilişki davranışlarıyla karakterize edilir. Tarz-4’te çok az yönlendirme vardır. Liderin sergilediği iletişim ve destekleyici davranış düzeyi oldukça düşüktür.

**Olgunluk deyimi,** Hersey-Blanchard tarafından “kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri” olarak tanımlanmaktadır. Olgunluğu *iş olgunluğu* ve *psikolojik olgunluk* olarak düşünmek gerekmektedir. Birincisi, bireylerin işle ilgili bilgi ve beceri düzeyini ifade ederken, ikincisi bir şeyi yapmaya istekli olmak veya güdülenmiş olmayı ifade etmektedir. Yetenek ve isteklilik düzeyleri çok yüksek ve çok düşük arasında değişebilmektedir. Buna göre, temelde dört tür olgunluk düzeyinden söz edilebilir. Bunlar;

***Olgunluk Düzeyi 1 (OD1) :***

İzleyicilerin/astların bilgi ve becerilerin çok az ve motivasyonlarının ise düşük olduğu bir durumu ifade etmektedir.

***Olgunluk Düzeyi 2 (OD2) :***

İzleyicilerin yeteneğinin düşük ancak motivasyonlarının yüksek olduğu ve çaba harcamaya hazır oldukları bir düzeydir.

***Olgunluk Düzeyi 3 (OD3) :***

İzleyicilerin ya da astların bir iş yapmak için yeterli yetenekleri mevcuttur ancak bu yeteneklerini kullanmada istekli değillerdir. Yani bir yerde kişi niteliklidir ama o işi yapmaktan sıkılmaktadır.

***Olgunluk Düzeyi 4 (OD4) :***

İzleyicilerin hem yetenekli hem de istekli oldukları bir düzeydir. Birey yaptığı işte bilgili ve becerili olduğu gibi aynı zamanda işini severek, isteyerek yapmaktadır.

 **Hersey-Blanchard modelinde, izleyicilerin olgunluk düzeylerine göre 4 tip liderlik tarzı vardır. Bunlar;**

**-anlatan (telling)**

**-satan, beğendiren (selling)**

**-katılımcı (participating) -yetki devredici (delegating** )

**İzleyicilerin değer, hedef ve ihtiyaçlarında değişiklik oluşturan kişi, karizmatik liderdir** *.****Karizma, bir yerde görevlerinin üzerinde performans göstermeleri için, izleyicilerin enerjilerini ateşlemek olarak tanımlanabilir.*** Karizmatik liderin temel özellikleri (karakteristikleri) şu şekilde belirtilebilir:

*Kendine Güven* :Yargı ve yeteneklerine güvenleri tamdır.

*Vizyon:* Mevcut durumdan daha iyi bir gelecek için tanımlanmış hedeftir. Mevcut durumla, vizyon arasındaki farklılık ne kadar büyükse izleyiciler de liderin vizyonunu o ölçüde çekici bulurlar.

*Vizyonunu Anlaşılır Bir Biçimde Açıklama Yeteneği :* Vizyonunu, diğerlerinin anlayabileceği bir biçimde açıklar. Bu tür bir açıklama, vizyonu izleyiciler için anlaşılır bir şekle getirmenin yanı sıra, motivasyonel bir güç olarak da rol oynar.

*Vizyonları İle İlgili Yüksek İnançları Vardır :* Karizmatik liderler kararlı, kişisel riskler almaya yatkın, yüksek maliyetlere göğüs geren, vizyonu uğruna kendini feda edebilen kişiler olarak algılanırlar.

 *Alışılmışın Dışında Davranış Gösterirler:* Yenilikçi, basmakalıp olmayan, normlara karşı davranış sergileyen kişiler olarak algılanırlar. Başarılı olduklarında bu davranışlar izleyicilerin takdirini kazanır.  *Bir Değişim Görevlisi Olarak Algılanırlar:* Mevcut durumu korumaya çalışanlarla karşılaştırıldıklarında karizmatik liderler radikal değişimler gerçekleştiren görevliler olarak algılanırlar.

 *Çevresel Duyarlılık:* Değişimi oluşturacak çevresel tehdit ve kaynakları algılayabilirler.

*Etkileşimsel liderler*, *yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışırlar.* Kısaca bu tür liderler, yasal ödül-ceza sistemi ile biçimsel otoritelerini kullanma durumundadırlar. Çalışanların çabaları, hedeflere ulaşma açısından değerlendirilir.

*Dönüştürücü liderler* ise: Aslında dönüştürücü liderler, enerjilerini işletmenin rekabetçi yönünü yeniden belirlemek ve stratejik esneklik oluşturmak için sarf ederler. Dönüştürücü liderler, izleyicilerin, düşünce ve davranışlarında yeniliğin ve değişimin gereğine ve yararına inanmaları için reform yapılmasını sağlarlar.

**Etkileşimci liderler ile dönüştürücü liderlerin özellikleri**

***Etkileşimci Lider***

***Durumsal Ödül:***Çabayı ve yüksek performansı ödüllendirir, başarıyı görürler.

***İstisnalarla Yönetim (Aktif):***Kural ve standartlardan sapmaları saptar ve düzeltir.

***İstisnalarla Yönetim (Pasif):***Sadece standartlara ulaşılmadığı zaman müdahale eder.

***Serbest Bırakıcı:***Sorumluluk üstlenmez, karar vermekten kaçınır.

 ***Dönüştürücü Lider***

***Karizma:***Vizyon oluşturur, göreve bağlılık kazandırır, saygı ve güven kazanır.

***İlham:***Yüksek beklentiler ile ilgili iletişim sağlar. Çabaya odaklanmak için semboller kullanır. Önemli amaçları basit yöntemlerle ifade eder.

***Zekâ:***Dikkatli ve rasyonel bir biçimde problemleri çözer.

***Bireysel Değerleme:***Bireysel dikkat gösterir, her çalışana ayrı bir birey gibi davranır, koçluk (coaching) ve nasihat eder.

**DEĞERLENDİRME SORULARI**

**1. Yöneticinin başkalarını amaçlara doğru yönlendirme ve onlara iş yaptırmak için sahip olduğu hakka ne denir?**

a) Güç b) Etki c) Yetki d) İmza e) Yetenek

**2. Başkalarını etkileyebilme yeteneğine ne ad verilir?**

a) Yönlendirme b) Etki c) Yetki d) Güç e) Yetkinlik

**3. Liderin ya da yöneticinin işletmede bulunduğu makamdan kaynaklanan gücüne ne denir?**

a) Zorlayıcı güç b) İsteklendirici güç c) Yasal güç d) Karizmatik güç e) Uzmanlık gücü

**4. Liderin kişilik özellikleri ve davranışlarıyla ilgili olan güç aşağıdakilerden hangisidir?**

a) Uzmanlık gücü b) Karizmatik güç c) Zorlayıcı güç d) Yasal güç e) İsteklendirme gücü

**5. Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar) eşitliğinde, daha çok lider değişkeni üzerinde duran liderlik yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?** a) Özellikler Yaklaşımı b) Davranışsal Yaklaşımlar c) Durumsal Yaklaşımlar d) Yeni Yaklaşımlar e) Çağdaş Yaklaşımlar

**6. Tek ve en iyi liderlik tarzı görüşünü benimsemeyen liderlik yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?**

a) Özellikler Yaklaşımı b) Davranışsal Yaklaşımlar c) Durumsal Yaklaşımlar d) Yeni Yaklaşımlar

e) Çağdaş Yaklaşımlar

**7. Astların (izleyicilerin) olgunluk düzeylerini de dikkate alarak liderlik tarzlarını açıklayan yaklaşım (model) aşağıdakilerden hangisidir?**

a) Fiedler’in etkin liderlik modeli b) Hersey – Blanchard modeli c) Lilert’in sistem 4 yaklaşımı

d) X ve Y yaklaşımı e) Özellikler yaklaşımı

**8. “İşleri doğru yapmak” hangisi için uygundur?**

a) Lider b) Patron c) Yönetici d) Model e) Güç

**9. Yöneticinin ya da liderin sahip olduğu bilgi ve deneyimle ilgili olan güç kaynağı aşağıdakilerden hangisidir?**

a) Yasal güç b) Karizmatik güç c) Kurmay güç d) Uzmanlık gücü e) Zorlayıcı güç

**10. Yöneticinin bir işin yapılması ya da yapılmaması hususunda elemanlarına doğrudan talimat verme ve karşılığında itaat bekleme hakkına ne denir?**

a) Yasal güç b) Komuta yetkisi c) Kurmay güç d) Kurmay yetki e) Fonksiyonel yetki

**Cevap Anahtarı 1.C, 2.D, 3.C,4.B,5.A,6.C,7.B,8.C,9.D,10.B**

**Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürükleyici kuvvet ve ögelerdir.** **Güdüleme ise bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.**

**Atkinson’a göre:**

**Tüm bireylerin temel güdüleri ve gereksinmeleri vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler.**

**Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır.**

**Özel çevresel ögeler çeşitli güdülerin uyarılmasını sağlar. Diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir,**

**Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde de değişiklik yaratacaktır.**

**Her güdüleme ayrı bir gereksinmenin doyurulmasına yöneliktir. Uyarılan güdüleme tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan güdüleme tarzındaki bir değişiklik, davranışta da değişiklik yaratır.**

**Güdüleme; insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzuları ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir**

**Böylece güdüleme sürecinin dört evreden oluşur:** 1. Evre: Gereksinim 2. Evre: Uyarılma 3. Evre: Davranış 4. Evre: Doyum

**Maslow’un Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow, Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramını üç temel varsayıma dayandırmaktadır.

**1.İnsan davranışları, onun belirli gereksinmelerini gidermeye yöneliktir. Yani, insanı harekete geçiren veya davranışını etkileyen gereksinmeler, doyurulmamış olan gereksinmelerdir.**

 **2.İnsan gereksinmeleri öncelik sırasına konabilir. Yani gereksinmeler önemine göre, aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşi biçiminde sıralanabilir.**

**3. Buna göre alt basamaktaki bir gereksinim belli ölçüde karşılanmadıkça, birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.**

 ** Maslow Gereksinmeler Hiyerarşisi**

**Herzberg’in Çift Etmen (İki Etmen) Kuramı:** Herzberg toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmış ve bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini artıran veya azaltan ögeleri bulmaya çalışmıştır. Herzberg bu araştırmada, çalışanlardan, işlerinde kendilerini ne zaman iyi ve ne zaman kötü hissettiklerini ayrıntılı bir biçimde açıklamalarını istemiştir **Herzberg tarafından vurgulanmak istenen husus; koruyucu etmenlerde belli bir sınırın altına düşmenin yaratacağı doyumsuzluğun, işgörenin işinden, amirlerinden ve işletmeden soğumasına yol açacağıdır. Herzberg’in güdüleme kuramına yöneltilen en büyük eleştiri, ekonomik güdüleme etmenlerini ikinci plana indirgemiş olmasıdır.** Sonuç olarak, işgörenleri daha etkin güdüleyebilmek için, içsel etkenler harekete geçirilmeli, ancak dışsal etkenler de asla göz ardı edilmemelidir

**Alderfer’in ERG Kuramı**

Clayton Alderfer, Maslow’un gereksinmeler sınıflamasındaki gereksinim kategorilerinin sayısını üçe indirerek bir güdüleme kuramı geliştirmiştir. Gereksinim sınıflaması esastır ve ilke yine aynıdır. Önce alt düzey gereksinmeler, daha sonra üst düzey gereksinmeler tatmin edilmelidir.

**ERG kuramı, üç kategori gereksinim tanımlamaktadır**

***Varolma (Existence) gereksinimi:* Fiziksel (bedensel) olarak iyi olma gereksinimi**

***Aidiyet/ilişki kurma (Relatedness) gereksinimi:* Diğer insanlarla tatminkâr ilişkiler kurma gereksinimi**

***Gelişme (Growth) gereksinimi:* İnsanın potansiyelini geliştirme ve kişisel gelişme arzusu ile yeterlilik geliştirmeye odaklanan gereksinmeler**

**Vroom’un Beklenti Kuramı**

**Beklenti Kuramı, insan davranışlarını; bireyin amaç ve seçimleri ile bu amaçlara ulaşmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır** .**Beklenti kuramı; bireyin çabası, bireyin performansı ve yüksek performansla bütünleşmiş çıktıların arzulanması arasındaki ilişkiye dayanır**

**Beklenti kuramının anahtarları; çaba (Ç), performans (P) ve bireyin çıktılara verdiği değer arasındaki ilişkilere uygun beklentileridir**.

**Çizimde görüleceği gibi; Ç P beklentisi; bir görevin yüksek performansa götürecek çabaya sevk edip etmediğini saptamayı içerir. Örneğin, bu beklentiyi yükseltmek için birey yeni yeteneklere, deneyime ve gerekli makine ve araçlara sahip olmalıdır**

**P Ç beklentisi**; yüksek performansın arzulanan çıktılara götürüp götürmeyeceğinin saptanmasını içerir. Bir işle ilgili ödül kazanmaya güdülenmiş bir bireyin yüksek performansın gerçekten ödül getireceğine inancı ile ilgilenir. **Eğer P Ç beklentisi yüksekse**, birey daha fazla güdülenecektir**. Eğer beklenti, yüksek performansın arzulanan çıktıları sağlamayacağı yönündeyse, güdüleme düşük olacaktır olmalıdır.**

**Valens (değer), birey için çıktıların çekiciliği veya çıktıların değeridir. Eğer yüksek çaba ve iyi performansla elde edilebilen çıktılar çalışanlar açısından değersizse, güdüleme düşük olacaktır. Eğer çıktılar yüksek bir değere sahipse, güdüleme yüksek olacaktır.**

**Vroom’un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi; belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile o bireyin amaca verdiği değerin çarpımına eşittir.**

***Güdüleme = Valens (Arzulama Derecesi) x Beklenti***

**P Ç beklentisi;** yüksek performansın arzulanan çıktılara götürüp götürmeyeceğinin saptanmasını içerir. Bir işle ilgili ödül kazanmaya güdülenmiş bir birey, yüksek performansın gerçekten ödül getireceğine inancı ile ilgilenir. **Eğer P Ç beklentisi yüksekse**, birey daha fazla güdülenecektir. Eğer beklenti, yüksek performansın arzulanan çıktıları sağlamayacağı yönündeyse, güdüleme düşük olacaktır olmalıdır.

***Kuramın üç temel kavramı vardır: Valens, beklenti ve araçsallık***

**Valens (arzulama derecesi) bireyin bir sonucu (ödül) elde etme konusundaki isteğidir, yani sonuca verdiği önem veya değerdir**. **Arzulama derecesi, -1 ile +1 arasında değer alır** . **Eğer birey; belirli bir ödülü elde etmek istiyorsa ve bu ödül o birey için değer taşıyorsa pozitif bir valense sahiptir**. **Eğer belirli bir ödül, birey açısından herhangi bir değer taşımıyorsa negatif bir valens söz konusu olacaktır. Eğer bir sonuca (ödüle) karşı kayıtsızsa, valens sıfır değerini alır.**

**Beklenti;** **bireyin belli bir davranışının (çabasının) onu arzu ettiği bir sonuca (ödüle) ulaştıracağı yolundaki inancıdır. Beklenti 0 ile 1 değerini alır. Eğer birey; belli bir çaba gösterdiği takdirde arzu ettiği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklentisi 1’dir yani pozitiftir**. **Eğer birey; çaba gösterse de arzu ettiği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklentisi 0 (sıfır) değerini alacaktır.**

**Araçsallık kavramı şunu ifade eder**: **Birey belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir.** **Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme *birinci kademe sonuç* olarak düşünülmelidir**. **Örneğin, bireyin ücret artışı. Aslında birinci kademe sonuçlar, *ikinci kademe sonuç* olarak adlandırılabilecek amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Örneğimizdeki ücret artışı, aslında daha yüksek bir statü elde etmek, tanınmak, bireyin ailesini daha iyi geçindirmesini sağlamada bir araçtır. Yoksa tek başına maaşın bir anlamı yoktur. Böylece araçsallık; birinci kademe sonuçların, ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder**

**Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir;**

**-Birey için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.**

**-Örgüt için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.**

**-Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır**

**McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı**

**McClelland, gereksinmelerin öğrenme ile sonradan kazanılacağını ifade etmektedir.** **Kuramın temeli**; **üç temel güdünün (başarı, bağlanma ve erk) oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır**

**Başarı Güdüsü Kuramına göre, çalışma yaşamında etkili olan üç temel güdü söz konusudur**

***1.Başarı Güdüsü 2.Erk (güç) Güdüsü 3.Bağlanma güdüsü***

**Adams’ın Eşitlik Kuramı**

**Bu kurama göre; insanlar, çabaları(girdi) ve bu çabalar karşılığı elde ettikleri ödüller(çıktı) ile benzer iş durumlarındaki diğer bireylerin çaba-ödül durumlarını karşılaştırırlar.** **Bu karşılaştırma, genellikle kişinin, çıktı/girdi biçiminde bir çeşit oran oluşturması ile olur. Oranlardaki çıktı; ücret, terfi, sorumluluk artışı, statü vb. ifade eder. Oranlardaki girdi ise iş başarmak için sarf edilen çaba, eğitim, sosyal statü, yaş vb. ifade eder (Koçel, 2003:653). Eşitlik durumu, bireyin çıktılarının girdilerine oranının, diğer bireyin çıktılarının girdilerine oranıa eşit olduğunda ortaya çıkar.**

A’nın Çıktıları < B’nin Çıktıları *EŞİTSİZLİK (Düşük ödül)*

A’nın Girdileri B’nin Girdileri

A’nın Çıktıları > B’nin Çıktıları *EŞİTSİZLİK (Yüksek ödül)*

A’nın Girdileri B’nin Girdileri

A’nın Çıktıları = B’nin Çıktıları *EŞİTLİK*

A’nın Girdileri B’nin Girdileri

*Algılanan bu eşitsizliği azaltmada en yaygın kullanılan yöntemler şunlardır:*

***Girdileri değiştirmek*** *:* Bir birey örgüte sunduğu girdilerini arttırma veya azaltma yolunu seçebilir. Örneğin düşük ücretlendirilmiş bireyler, çabalarının seviyesini azaltabilir veya işe devamsızlıklarını artırabilir. Yüksek ücretlendirilmiş insanlar, iş için harcayacakları çabaları artırabilir

***Çıktıları değiştirmek :*** Birey, çıktılarını değiştirebilir. Düşük ücretlendirilmiş birey, yüksek bir ücret veya daha büyük bir ofis talep edebilir

***Beklentileri çarpıtmak*** *:* Bazı araştırmalar, eğer insanlar çıktılarını veya girdilerini değiştiremiyorlarsa, eşitlik beklentilerini çarpıttıklarını göstermektedir. Onlar, işlerine atfettikleri statülerini yapay biçimde artırabilir

***İşi bırakma:*** Eşitsiz davranıldığını hisseden insanlar, yüksek veya düşük ödeme eşitsizliğine katlanmaktansa, işlerini bırakmaya karar verebilirler. Yeni işlerinde daha elverişli ödüller dengesi bulmayı umut edebilirler

**Adams’a göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır**

**Örgütlerde güdülemenin temel amacı, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamaktır. Bu nedenle işletmelerde, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda davranma istekliliklerini yoğunlaştırmak üzere çeşitli teşvik (özendirme) araçları kullanılmaktadır**

**üç grup teşvik edici araç**:***1.Ekonomik Araçlar 2.Psiko-Sosyal Araçlar(*Çalışmada bağımsızlık , Sosyal katılım, Değer ve statü ) 3. *Örgütsel ve Yönetsel Araçlar(*Bu araçlar arasında; amaç birliği, eğitim ve yükselme, kararlara katılım ve iletişim yer alır)**

 **DEĞERLENDİRME SORULARI**

**1. Atkinson’a göre aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?**

a) Tüm bireylerin gereksinmeleri ve güdüleri vardır.

b) Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları birey tarafından algılanan duruma bağlıdır.

c) Özel çevresel ögeler çeşitli güdülerin uyarılmasını sağlar.

d) Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde değişiklik yaratmaz.

e) Her güdüleme ayrı bir gereksinimin doyurulmasına yöneliktir.

**2. Aşağıdakilerden hangisi güdüleme sürecinin evrelerinden değildir?**

a) Gereksinim b) Uyarılma c) Davranış d) Doyum e) Algılama

3**. Aşağıdakilerden hangisi Maslow’un Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı’nda yer alan gereksinmelerden değildir?**

a) Temel fizyolojik gereksinmeler b) Sezgi gereksinimi c) Güvenlik gereksinimi

d) Sosyal gereksinmeler e) Saygınlık gereksinimi

**4. Aşağıdakilerden hangisi Herzberg’in Çift Etmen Kuramı’nda “doyum düzeyini etkileyen güdüleyiciler” grubundaki etmenlerden değildir?**

a) Başarı b) Tanınma c) Sorumluluk d) Çalışma koşulları e) Kişisel gelişme

**5. Aşağıdakilerden hangisi Alderfer’in ERG Kuramı’nda yer alan gereksinmelerdendir?**

a) Gelişme gereksinimi b) Performans gereksinimi c) Ödül gereksimi d) Erk gereksinimi e) Çaba gereksinimi

**6. Aşağıdakilerden hangisi Vroom’un Beklenti Kuramı’nda yer alan temel kavramlardandır?**

a) Gereksinim b) Araçsallık c) Bağlanma d) Erk e) Aidiyet/ ilişki kurma

**7. Adams’ın Eşitlik Kuramı’na göre, aşağıdakilerden hangisi algılanan eşitsizliği azaltmada kullanılan yöntemlerdendir?**

a) Girdileri değiştirmek b) Çıktıları değiştirmek c) Beklentileri çarpıtmak d) İşi bırakmak

e) Yukarıdakilerin hepsi

**8. Aşağıdakilerden hangisi güdülemeyi sağlayacak örgütsel ve yönetsel araçlardandır?**

a) Amaç birliği b) Eğitim ve yükselme c) Kararlara katılma d) İletişim e) Yukarıdakilerin hepsi

9**. Aşağıdakilerden hangisi McCelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı’nda yer alan temel güdülerdendir?**

a) Bağlanma güdüsü b) İmaj güdüsü c) Gayret güdüsü d) Beklenti güdüsü e) Yenilik güdüsü

**10. Vroom’un Beklenti Kuramı’na göre, bireyin belli bir davranışının (çabasının) onu arzu ettiği sonuca (ödüle) ulaştıracağı yolundaki inancına ne ad verilir?**

a) Valens (arzulama derecesi) b) Beklenti c) Araçsallık d) Ödül e) Çaba

**Cevap Anahtarı 1-D, 2-E, 3-B, 4-D, 5-A, 6-B, 7-E, 8-E, 9-A, 10-B**

**Örgütsel İletişim(7.ünite)**

***Örgüt, rasyonel, doğal ve açık sistem yaklaşımlarına göre üç farklı şekilde tanımlanmaktadır****.* ***Rasyonel sistem yaklaşımına göre örgüt****, “görece belli amaçları güden ve oldukça yüksek seviyede kurallara bağlanmış sosyal yapılar gösteren topluluklar” olarak tanımlanmaktadır*

***Doğal sistem yaklaşımına göre örgüt****, katılanların sistemin yaşaması için ortak bir çıkarı paylaştığı ve bu amacı gerçekleştirmek için formel olarak yapılanmamış kollektif etkinliklere girdiği topluluklar olarak tanımlanmaktadır.*

***Açık sistem yaklaşımına göre ise örgüt****, göreceli olarak belli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuş kollektiflerdir.*

**Örgüt kavramı iletişim kavramı ile ilişkilendirildiğinde, iki kavram arasındaki örtüşme açıkça ortaya çıkar. Örgüt denilince aşağıdaki temel kavramlar ilk akla gelenlerdir:**

** Resmilik**: Belirlenmiş amaçlar, politikalar, kurallar.

 **Hiyerarşi**: Rapor verme ilişkileri ve örgütsel yönetim yapısı.

** İnsanlar**: Çalışanların hepsi. Arasında yakın kişisel ilişkilerin kurulmasını imkânsız kılacak sayıda insanlar.

** Uzun Hayat**: Bir insanın yaşam süresinden uzun kalıcılık

**Örgüt iletişiminde, iletişimi anlamak için dört temel yol izlenebilir. Bunlar**

**1-Enformasyon Transferi:** Amaç iletişimin başarısına bakmaktır. Bu bağlamda başarı gönderilen mesajın doğruluğunun ölçülmesidir. Bu ölçme, insanların masajı anlama ya da mesaja verilen geri beslemeye göre yapılır.

**2- Alışverişsel (Transactional) Süreç**: Başarılı iletişim, iletişimde bulunanlar arasında paylaşılan anlam bakımından ölçülür. Gerçekte ölçülen, aranan etkinin ne kadar gerçekleştiğidir. Gerçekleşen etkiye paylaşılan anlam bazından hareket edilerek varılmaktadır. Dolayısıyla paylaşılanı bilmek payı artırma mekanizmalarını kurmayı kolaylaştırır. Payı artırmak ise, film, müzik, tv programları, eğlence, reklam moda ve halkla ilişkiler gibi yollarla gönderenin amacını gerçekleştirecek bilinçler yaratmayı gerektirir

**3-Stratejik Kontrol:** Amaç, örgütsel amaç ile hedefin amaçlar arasındaki bağı kurma ve ortak paydalar üzerinde işleyerek stratejik kontrolü geliştirmedir.

**4- Yaratıcılığı Dengeleme ve Sınırlılıklar**: Başarılı iletişim, bireylerin ve örgütlerin ortaklaşa destekleyici yollarla amaçlarını ne derece sağladıkları bakımından ölçülür. Bu anlamda iletişimin etkisi ölçülmekte, etkinin sağlandığı alanlar belirlenmekte ve olmayanlar engeller olarak saptanmaktadır

**ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK VE ETKİNLİKTE İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ**

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasındaki uyum ve iyi ilişkilere zemin hazırlayan iletişime bağlıdır.

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI**

-**Örgütün politika ve kararları ile yıllık bütçe, gelir, faaliyet ve projeler, örgütsel birleşmeler gibi konuların çalışanların bilgisine sunulmasını sağlamak,**

**-Yeni yönetim anlayışı ve yeni teknolojiler konusunda çalışanları bilgilendirerek uyumlarını sağlamak, -Çalışanları ilgilendiren ve onları motive edecek olan konularda bilgilendirilmelerini sağlamak,**

**-Örgütte bir aile ortamının oluşmasını sağlamak amacıyla, örgüt içi yayınlar ile çalışanları örgütle ilgili bilgilendirmek, Çalışanların örgüt konusunda bilgilerinin artırılması suretiyle örgütün dışarıda daha iyi tanınmasını sağlamak,**

**-Örgütün faaliyet alanına dair her türlü mevzuatı örgüt üyelerine duyurmak, böylelikle olası hataları önceden önlemek.**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMAÇLARI**

Örgütün amaçları, hedefleri ve politikaları konusunda çalışanları bilgilendirmek,

 İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu şekilde iş ve beceri eğitimini kolay hale getirmek,

 Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları hakkında bilgi vermek ve çalışanları bunların genel, sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak.

 Çalışanları, örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda bilgilendirmek,

 Yenilik ve yaratıcılığı özendirmek suretiyle, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda teşvik etmek,

 Çalışanları örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,

 Bilgilendirme yoluyla örgütsel yaşama katılım düzeyini artırmak,

 Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü – karşılıklı iletişimi özendirmek,

 Çalışanların iş sırasında ya da iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,

 İşte yükselme olanakları, çalışanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler gibi konularda çalışanları bilgilendirmek ve aydınlatmak,

 Tüm bu sıralanan konular ve iletişim etkinlikleriyle ilgili bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

***Örgüt dışı iletişim çalışmalarında en etkili yöntem halkla ilişkilerdir.***

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AŞAMALARI**

**Aşama 1:** Mevcut örgütsel iletişim kanallarının, araçlarının ve bunların kullanılma yoğunluğunun belirlenmesi (müşteri yazışmaları, faks ve internet kullanımı, görsel ve yazılı medya kullanımı dergiler *vb*. gibi)

**Aşama 2:** Alternatif ve yeni örgütsel iletişim olanaklarının belirlenmesi ve her birinin maliyetlerinin hesaplanması.

**Aşama 3:** Örgüt amaçlarına en iyi hizmet edecek iletişim modelinin oluşturulması.

**Aşama 4:** Kabul edilen modelin uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi.

**Aşama 5:** Uygulama sonuçlarında görülen eksiklikler ve başarılara göre değişikliklerin yapılması ve bu döngüyü sürekli döndürecek yapının oluşturulması.

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM MODELLERİ**

****

***Merkezi Model:*** *Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını esas alır****.* Modelde merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek, iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir**

***Y Modeli:* Merkezileşme derecesi yüksek bir modeldir**. *Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.*

***Zincir Modeli:*** *Bu modelde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işler.* **Merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi düşüktür**

***Daire Modeli:*** *Daire modelinde belirgin bir grup lideri yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir.* **Merkezileşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir**.

***Serbest Model:*** *Bütün haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu demokratik bir modeldir****.* Merkezileşme ve önderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı ile kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak hız ve doğruluk derecesi düşük olan bir modeldir**

**Klasik örgüt yapılarında formal iletişim sistemleri mevcuttur. Formal iletişim kanallarında en üst kademeden gönderilen bir mesaj, organizasyon bağını takiben bir alt kademeye, oradan da yine organizasyon bağı vasıtasıyla bir alt kademeye ya da yukarı doğru haberleşmede bir üst kademeye akar.** **Ancak örgütlerdeki bu formal iletişimin bazı sorunları vardır.**

***Birincisinde, yöneticiler bazen bir alt kademeye gitmesi gereken mesajı çeşitli nedenlerle göndermemekte, eksik göndermekte ya da geç göndermektedir***

***İkincisinde ise yönetici, bir üst kademeden gelen mesajı, herhangi bir değerlemeye tabi tutmadan olduğu gibi alt kademeye aktarmakta ve bu alt kademe mesajı yorumlamak durumunda kalmaktadır***

**Toplumsal iletişimin kapsamına giren iletişim modelleri şunlardır**;

 Kişilerarası iletişim,

 Kişi ile grup arasındaki iletişim,

 Kişi ile örgüt arasındaki iletişim,

 Gruplar arası iletişim,

 Grup ile örgüt arasındaki iletişim,

 Örgütler arası iletişim,

**Kişiler arasında bir iletişimin olabilmesi aşağıda sıralanan beş temel faktöre bağlıdır**

 Kişiler arasında iletişim kurma isteğinin olması,

 Bir amacın olması,

 Belli bazı kuralların mevcut olması,

 Rol ilişkilerinin bulunması,

 Ortak bir dilin olması gerekir

**Grup İlişkilerinin Yapısına Göre İletişim Modelleri**

***Küçük Grup Konumunda İletişim:*** *Grup iletişimi, grup içi ve gruplar arası iletişim olarak kendini gösterir. Grup iletişimi aynı zamanda belli amaçlar için örgütlenmiş grubu da kapsar. Örgütlü grup iletişimi örgütlerin yapısına göre değişir. Örneğin, siyasal, ekonomik ve kültürel amaçlı örgütlü gruplar gibi.*

***Geniş Grup Konumunda İletişim (Kitle İletişimi):***

*Burada belirtilen kitle iletişimi, çevredekilerin de katılmasına imkân tanıyan ve kişileri birbirinden koparılmamış şekilde konumlandıran bir iletişim modelidir*

***Kalabalık İletişimi:*** *Kalabalık kavramı, (a) sokaktaki, dışarıdaki, (b) sayıca çok ve (c) birbiriyle ortaklığı kalabalığı oluşturmadan öte geçemeyen insan grubu ya da seli olarak ifade edilebilir.*

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

***Kültürel Farklılıklar***

***Geri Besleme Olmayışı veya Yetersiz Geri Besleme***

***Statü Farkı***

***Mesaj Alıcının Motivasyon ve İlgi Eksikliği***

***Fazla Bilgi Yüklemesi***

***Elektronik İletişimden Kaynaklanan Sorunla***

***Fiziksel Koşullar***

***Güvensizlik***

***Örgütsel Hatalar***

***Kişisel Farklılıklar***

**ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM BİÇİMLERİ**

**Bürokratik İletişim:** Bürokratik iletişim biçiminde örgütler hedef gruplarına bilgi vermedikleri gibi onlardan da bilgi almazlar. Bu tip iletişim daha çok bürokratik örgütlerde uygulanır.

 **Manipülatif İletişim:** Bu iletişim biçiminde hedef grupla bilgi alışverişi yapıldığı izlenimi yaratılmaya çalışılır. Buna karşılık alınıp verilen bilgiler sadece seçilmiş bilgilerdir ve bir çeşit propaganda yapılmaktadır.

 **Demokratik İletişim:** Bu iletişim biçimi açıklığa dayanır. Örgüt hedef grubuna doğru bilgi iletir ve hedef gruptan da bilgi alarak değerlendirir.

**Orantısız İletişim:** Orantısız iletişimde örgüt bilgilendirmeye hazırdır. Ancak kamuoyu hakkında hiç bilgi alamadığı gibi kamuoyu araştırmasından da bir sonuç elde edilememektedir.

**1-Biçimsel (Resmi) İletişim Sistemleri**

Örgütlerde genel olarak iki çeşit örgütsel yapı mevcuttur. Bunların birincisi resmi ve biçimsel yapı olarak da bilinen resmi yapılardır. *Resmi örgütler, üst yönetimce etkinliği artırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla bilinçli olarak oluşturulmuştur.* Bu yapı genellikle bir örgüt şeması olarak ifade edilir. Bu yapıyı oluşturan örgüt unsurları ve ilişkiler yazılı olarak da yayınlanabilir. *Böylelikle, kimin, ne zaman, neyi, ne şekilde ve nerede yapacağı bilinir.*

**Resmi örgütlerde 4 tip iletişim kanalı bulunur:**

**Yukarıdan aşağıya doğru iletişim**, üstlerden astlara doğru talimatların iletilmesinde kullanılır

***Aşağıdan yukarıya doğru iletişim****, astlara kendi üstlerine bilgi taşımak için bir rota sunar. Ancak, bu tip iletişimde bazen mesajlar üst yönetim tarafından yeterince dikkate alınmayabilmektedir*

***Yatay iletişim,*** *hiyerarşik sistemde aynı düzeyde olan departmanlar ya da kişiler arasında gerçekleşen iletişimdir*

***Çapraz iletişim****, hiyerarşik yapıda bulunan farklı departmanlar ve kişiler arasındaki bilgi alışverişini içerir.*

**2-Biçimsel (Resmi) Olmayan İletişim Sistemleri**

**Biçimsel olmayan iletişim, çalışanların birbirlerini çok iyi tanıdıkları ve üst otoritenin izni ya da haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda daha sık görülmektedir.**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ENGELLERİ**

**İletişim engelleri, fiziksel uzaklık, statü farklılıkları, kültürel ve dil farklılıkları ile cinsiyet farklılıkları gibi pek çok faktör nedeniyle ortaya çıkmaktadır**. **Başlıca iletişim engelleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir;**

** Bireylerin, iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları**

** Bireylerin iletişimin önemini yeterince kavrayamamaları**

** Bireylerin etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri**

**İşgörenlerin iletişim problemleri ise aşağıda sıralanan durumlarda ortaya çıkmaktadır**

**İşgörenlerin dinlemeye olan isteksizlikleri**

** Zihinsel kavrama kapasitelerinin yetersizliği**

** Mesaja karşı duydukları ilgi yetersizliği**

** Sorumluluk alma yeteneklerinin zayıflığı**

** Yüksek dalgınlık dereceleri**

** Mesajı anlama kapasitelerinin yetersizliği**

**Örgütlerde genel olarak beş tür iletişim engeli bulunur. Bunlar; fiziksel uzaklık, statü farklılıkları, cinsiyet farklılıkları, kültürel farklılıklar ve dil engelidir. Bunların dışında bazı iletişim engelleri de bulunmaktadır.** Bu engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir:

***Örgütsel İletişimin Yapıcı Engelleri:*** *Toplumsal kurallar ve resmi protokol kuralları, yapıcı engel türleridir*

***Örgütsel İletişimin Bozucu Engelleri:*** *Tutarsızlık, güvensizlik, isteksizlik, yetersiz dinleme, aşırı bilgi yükleme, semantik faktörler, statü, yaş ve cinsiyet uyuşmazlıkları, gürültü ve diğer çevresel faktörler iletişimin bozucu engellerini oluşturur.*

***Örgütsel İletişimin Kanal Engelleri:*** *Örgütsel engeller ise örgütsel hiyerarşinin kendisi ve formel yapısı ile ilgilidir*

***Örgütsel İletişimin Teknik Engelleri:*** İletişim sürecinde şifreleme, filtreleme, mesajı iletme, kullanılan kanal, deşifre problemleri ve geri besleme gibi teknik problemleri içerir

***Fiziksel Uzaklık:*** *Yüz yüze görüşmenin yapılamadığı farklı mekanlarda bulunma durumudur*

***Zaman Baskısı:*** *Önemli bir iletişim engelidir. Sosyal bir çevrede iletişim kurmak için zaman bulamayız ya da karşımızdaki insanın bize ayıracağı zamanı yoktur.*

***Kesintiler:*** *İletişimi engelleyen kesintiler iletişim sırasında telefonun çalması, başka birinin söze girmesi, soru sorulması gibi örnekleri artırılabilecek farklı şekillerde ortaya çıkar*.

***Statü ve Hiyerarşik Farklılıklar:*** *Bu durumda üstler sadece olumlu yorumlar duymak isterler. Oysa statü farklılığından kaynaklanan iletişim engeli durumunda negatif değerlendirmeler söz konusu olacaktır.*

***Örgütsel Stres:*** Örgütsel stres; işin niteliği, rol belirsizlikleri, bireyler arasında kötü ilişkiler ve yetersiz iletişim, kariyer geliştirme faktörleri, örgütsel yapı ve iklim gibi faktörler nedeniyle ortaya çıkmaktadır.

**ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİN İYİLEŞTİRİLMESİ**

**İletişim sürecini daha iyi ve tekin hale getirmek için en çok kullanılan teknikler aşağıdaki gibi sıralanabilir**

***Sonucu İzleme:*** *İletişim sürecindeki geri besleme ile ilgilidir.* Alıcıdan, mesajın ilgili olduğu işe dair bilgi istemek iletişimin etkinliğini arttıracaktır

***Haber Akışının Yönetimi*:** *Örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimde bir ayıklamaya giderek sadece “standarttan sapan” işlerle ilgili mesajların yukarıya gönderilmesi yöneticinin yükünü azaltacaktır*

***Empati:*** *Olaylara başkalarının açısından bakabilme yeteneğini ifade eder.*

***Tekrar:*** Tekrar eğitimde önemli bir role sahiptir. *İletişimde de mesajın tekrarı iletişimin başarısına katkıda bulunacaktır.*

 ***Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi:*** Mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olmasını içermektedir

***İletişim Kanallarının Artırılması:*** Ast-Üst arasındaki yazılı veya sözlü iletişime ek olarak ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları kullanmak, iletişim sürecinin etkinliğini artırmada rol oynayacaktır

***İletişim Teknolojisinin ve Bilgisayar Kullanımının Artırılması:*** *Bilgisayarların ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesi örgüt içerisindeki bilgi akışını son derece hızlı hale getirmiştir*

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE SIKÇA KULLANILAN YAZIŞMA ŞEKİLLERİ**

Örgütsel iletişimde daha çok resmi ve ticari nitelikteki yazışmalar yapılır. **Yazışma Türleri**

**Genel olarak yazışma türleri üç gruba ayrılır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:**

**1-Özel Yazılar:** yılbaşı, bayram, kutlama, başsağlığı *vb.* özel durumlarda yazılan yazılardır.

**Resmi Olmayan Notlar**: İş arkadaşı, meslektaş gibi samimi insanlar arasında yazılan kısa mesaj göndermek amacıyla kullanılan notlardır

**Tebrik Mektupları**

**Taziye Mektupları:**

**Teşekkür Mektupları**

**İlan**

**Öz geçmiş**

 **2-Ticari Yazılar:**

**Satış Yazıları ,Sipariş Yazıları ,Teyit Yazıları ,Tahsilat ve Ödemeleri Takip Yazıları ,Tekit Yazıları,**

**Kredi Yazıları, Kabul ve Red Yazıları ,Bilgi İsteme ve Verme Yazıları, Özür Dileme – Teşekkür Yazıları,**

**İş Başvuru Yazıları ,Sirküler**(Çok sayıda bireye aynı anda bir çalışmayı, haberi ya da isteği bildirmek amacıyla gönderilen iş yazılarıdır )

 **3-Resmi Yazılar**

**Sözleşme ve Şartname** ,**Tutanak** ,**Memorandum(Örgüt içinde çalışanların birbirlerine bilgi aktarmak amacıyla yazdıkları gayriresmi yazılardır. Bu yüzden belirlenmiş kesin bir biçimi yoktur. Memorandum yerine kısaltılmış memo kelimesi de kullanılabilir )**

**Karar ,Vekâletname, Dilekçe ,Diğer Resmi Yazılar(Müzekkere, mazbata ve tezkere resmi kurumlarda kullanılan diğer resmi yazı türleridir. Tezkere, aynı şehirde yer alan, belgenin konusu hakkında bilgi sahibi olan iki kurum arasında düzenlenen yazılardır. Mazbata, hukuksal bir olayı belgelemek için yazılır. Müzekkere, yargı makamlarınca bir kararı yerine getirmesi için belli bir makama yazılan yazılardır. )**

**RAPOR YAZMA**

Rapor, örgütlerin amaçlarına hizmet eden, gerçeklere dayalı ve objektif bir dokümandır. Bir konu, olay veya problemle ilgili olarak yapılan araştırmaları ve sonuçlarını bildirir. Raporlar kendi aralarında dört gruba ayrılır. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

**Bilgi Verici Raporlar Araştırma Raporları İkna Edici Raporlar**

**Rapor Yazma Süreci**

İyi bir raporun yazılması belirli bir düzenlemeyi gerektirir**. İyi bir rapor dört temel süreçte yazılabilir. Bu süreçler aşağıdaki gibidir:**

**Verilerin Toplanıp Analiz Edilmesi:** Rapor hazırlama ihtiyacı ortaya çıktığında, raporun nerede, nasıl kullanılacağının ortaya konması gerekir. Raporun amacı belirlendikten sonra raporda sunulacak bilgi ve verilerin toplanması aşamasına geçilir. Bilgi ve veriler, birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilir. Birincil kaynaklar, görüşme anket, deney yapılarak, doküman ve kayıtlar incelenerek elde edilen bilgileri kapsar. İkincil kaynaklar ise daha önceden var olan bilgileri içerir. Kitap, dergi ve daha önce hazırlanmış olan raporlar örnek olarak verilebilir. Veriler toplandıktan sonra, raporda kullanılmak üzere analiz edilir ve yorumlanır.

**Rapor İçin Gerekli Faaliyetlerin Planlanmas**ı: Raporun temel amacının oluşturulduğu ve verilerin toplandığı aşamadır. Bu aşamada, raporun bölümleri, bölüm başlıkları, raporun konuları seçilir, rapor için yapılacak tüm faaliyetler düzenlenir.

 **Raporun Taslak Haline Getirilmesi**: Rapor için gerekli faaliyetler düzenlendikten sonra, raporun taslağı oluşturulur. Taslağın hazırlanmasında, raporun ana amacı ve rapor faaliyetlerinin planlanması rehberlik eder.

**Raporun Yazılması:** Taslak halindeki rapor son şekli tasarlanarak yazılmaya başlanır. Son halini alan rapor bilgisayar ile yazılmalıdır. **Rapor biçim olarak aşağıdaki bölümlerden oluşur:**

Kapak

Özet

Önsöz

İçindekiler

Tablo, Grafik ve Şekil Listesi

Kısaltmalar ve Simgeler

Giriş

Yöntem

Teorik ve Genel Açıklamalar

Verilerin Analizi ve Yorumu

Araştırmanın Sonucu ve Öneriler

Ekler

Kaynakça

**DEĞERLENDİRME SORULARI**

**1. Aşağıdakilerden hangisi örgüt denilince akla gelen kavramlar arasında yer almaz?**

a) Uzun hayat b) Enformansyon transferi c) İnsanlar d) Hiyerarşi e) Teknoloji

**2. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimin fonksiyonlarından biri değildir?**

a) Çalışanları ilgilendiren ve onları motive edecek olan konularda bilgilendirilmelerini sağlamak

b) Yeni yönetim anlayışı ve teknolojiler hakkında çalışanları bilgilendirerek uyumlarını sağlamak

c) Örgütün faaliyet alanına dair mevzuattan bazılarını örgüt üyelerine duyurmak

d) Örgüt içi yayınlar ile çalışanları örgütle ilgili bilgilendirmek

e) Örgütün yıllık bütçe, gelir, faaliyet ve projeleri ile örgütsel birleşmeler hakkında çalışanları bilgilendirmek

**3. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimin amaçlarından biridir?**

a) Örgütün amaçlarına dair çalışanlara sınırlı bilgiler sunmak

b) Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları hakkında çalışanlara bilgi vermek

c) Yöneticiler ve çalışanlar arasında tek yönlü iletişimi özendirmek

d) Örgütsel yaşama katılım düzeyini azaltmak

e) Çalışanların iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini azaltmak

**4. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişim modellerinden biridir?**

a) Z Modeli b) Y Modeli c) Yatay Model d) Dikey Model e) Çapraz Model

**5. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimi etkileyen faktörlerden biri değildir?**

a) Fiziksel koşullar b) Güvensizlik c) Statü farkı d) Rekabet e) Kişisel farklılıklar

**6. Aşağıdakilerden hangisi örgütlerde iletişim biçimlerinden biridir?**

a) Otoriter iletişim b) Orantısız iletişim c) Kalabalık iletişimi d) Orantılı iletişim e) Kitle iletişimi

**7. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimi iyileştirmek amacıyla kullanılan tekniklerden biri değildir?**

a) Empati b) Sempati c) Tekrar d) Sonucu izleme e) Bilgisayar kullanımının arttırılması

**8. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimde kullanılan özel yazılardan biri değildir?**

a) Tebrik mektupları b) İlan c) Özgeçmiş d) Teşekkür mektupları e) Sirküler

**9. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişimde kullanılan resmi yazılardan biridir?**

a) Tutanak b) Teyit yazıları c) Kredi yazıları d) Satış yazıları e) İş başvuru yazıları

**10. Aşağıdakilerden hangisi raporda yer almaz?**

a) İçindekiler b) Kısaltmalar ve simgeler c) Ekler d) Sözlük e) Kapak

**Cevap anahtarı 1.E, 2.E, 3.B, 4.B, 5.D, 6.C, 7.A, 8.D, 9.C, 10.B**