

İŞLETMELERDE YÖNETİM İŞLEVLERİ VE ÇAY İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İSMAİL HAKKI ÇİFTÇİ

**Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı İçin Öngördüğü**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak hazırlanmıştır.**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. SAİD KINGİR**

**SİVAS
Ekim 2006**

ÖZET

Bu çalışma Türkiye’deki çay işletmelerinin yönetim faaliyetlerine ilişkin sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların çözümü için işletmelere bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde, yönetim ve yönetici kavramları, ikinci blmde ise işletmelerde yaşanan yönetim sorunları ilişkin teorik alt yapı geniş bir şekilde açıklanmıştır üçüncü ve son blmde ise Rize, Trabzon, Artvin ve Giresun’daki 55 çay üretim işletmesindeki yönetim sorunları anket tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Bu işletmelerden elde edilen veriler analiz edilerek işletmelerin mevcut sorunları ortaya çıkartılmış ve bu sorunların çözümü için önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

This study aims to present a perspective on the determination of and solutions for the managerial problems of tea businesses in Turkey. In the first part of the study, management and manager concepts are defined, then in the second part the theoretical background for managerial problems in businesses are explained in detail. In the last part, the managerial problems in Rize, Trabzon, Artvin and Giresun tea businesses are studied using a questionnaire technique. Based on the data gathered, analyses are performed and the common managerial problems in businesses are determined and solutions for them are proposed.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

1.1.GENEL OLARAK YÖNETİM.....	3
1.2. YÖNETİM SÜRECİ VE ÖZELLİKLERİ	5
1.3. GENEL OLARAK YÖNETİCİ.....	8
1.4. YÖNETİCİLERİN ROL VE DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	10
1.5. YÖNETİM KADEMELERİ VE YÖNETİCİLER	13
1.6. YÖNETİCİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER VE PROFESYONEL YÖNETİCİLİK	14
1.6.1. Entelektüel Özellikler.....	14
1.6.2. Karakterlere İlişkin Özellikler.....	15
1.6.3. Sosyal Özellikler.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YÖNETİM SORUNLARI

2.1.YÖNETİM İŞLEVLERİ VE SORUNLARA GENEL BİR BAKIŞ.....	18
2.2. PLANLAMA İLE İLGİLİ YÖNETİM SORUNLARI	19
2.2.1.Plan ve Planlama Kavramları.....	20
2.2.1.1. Planın Özellikleri	23
2.2.1.2. Planlamanın Türleri.....	24
2.2.2. Plan ve Planlamanın Yönetim İçerisindeki Yeri ve Önemi	25
2.2.2.1. Planlamada Tahmin Sorunu, Belirsizlik ve Risk	25
2.2.2.2. Planlamada, Geleceğe Aşırı Yönelmekten Kaynaklanan Hazır Zamanın İhmal Edilmesi	26
2.3. ÖRGÜTLEME İLE İLGİLİ YÖNETİM SORUNLARI.....	27
2.3.1. Örgüt Kavramı	27
2.3.2. Örgütlenme Aşamaları	29
2.3.3. Örgütlenme Tipleri.....	30
2.3.3.1. Dikey Örgüt:	30
2.3.3.2.Yatay Örgüt:.....	31
2.3.3.3. Matris Örgüt:.....	31
2.3.4.Yönetimde Örgütlenme İle İlgili Yaşanan Sorunlar	32
2.3.4.1.Yetki Devrindeki Sorun	33
2.4.YÜRÜTME İLE İLGİLİ YAŞANAN SORUNLAR	34
2.4.1. Liderlik Özellikleri.....	35
2.4.1.1. Liderlik Modelleri	36
2.4.1.2 .Yönetimde Liderlik Sorunu	37
2.4.2. İşletmelerde Motivasyon İle İlgili Yaşanan Sorunlar	39
2.4.2.1. Motivasyonun Tanımlanması.....	39
2.4.2.2. İşletmeler Açısından Motivasyonun Önemi.....	39
2.4.2.3. Motivasyon İle İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri	40
2.4.2.3.1. Övgülerle Motivasyonu Sağlamak.....	41

2.4.2.3.2. Yöneticinin Bizzat Kendisinin Bir Model Olmasıyla Motivasyonu	
Sağlaması	41
2.4.2.3.3. Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon	41
2.4.3. Çatışma İle İlgili Sorunlar	44
2.4.3.1. Başlıca Çatışma Türleri ve Bunlarla Birlikte Ortaya Çıkan Yönetim Sorunları..	45
2.4.3.1.1. İşlevlerine Göre Çatışmalar.....	45
2.4.3.1.2. Çıkış Şekline Göre Çatışmalar	46
2.4.3.1.3. Taraflar Açısından Çatışmalar	46
2.4.3.2. Çatışma Nedenleri.....	47
2.4.3.3. Çatışma Yönetim Süreci	47
2.4.4. İletişim Sorunları.....	49
2.4.4.1. İletişim İle İlgili Genel Kavramlar.....	50
2.4.4.1.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Önemi.....	50
2.4.4.1.2. İletişim Süreci ve Metotları.....	53
2.4.4.1.3. İletişim Biçimleri.....	55
2.4.4.2. İletişim Sorunları Ve Bu Sorunların Engellenmesi.....	56
2.4.4.2.1. İletişim Sorunları.....	56
2.4.4.2.1.1. Algılama Engelleri.....	56
2.4.4.2.1.2. Kişisel Engeller.....	58
2.4.4.2.1.3. Biçimsel İletişimdeki Sapmalar.....	58
2.4.4.2.1.4. Mesajların Eklenerek İletilmesi.....	59
2.4.4.2.1.5. Üst ve Astların Davranışları.....	59
2.4.4.2.1.6. Sosyal Saygınlık ve Eğitsel Farklılıklar.....	60
2.4.4.2.1.7. Dil Güçlükleri.....	60
2.4.4.2.1.8. Kanal ve Araç Engelleri.....	60
2.4.4.2.1.9. Sözlü Olmayan İletişim Engelleri.....	61
2.4.4.2.2. İletişim Sorunlarının Engellenmesi.....	61
2.4.4.2.2.1. Etkin İlişki Yönetimi.....	61
2.4.4.2.2.2. Öneri Sistemleri.....	62
2.4.4.2.2.3. İletişimde Açıklık.....	63
2.4.4.2.2.4. Şikayet Mekanizmaları.....	63
2.4.4.2.2.5. Görüşme.....	64
2.4.4.2.2.6. Öğrenen Organizasyon Kavramını Yerleştirmek.....	64
2.4.4.2.2.7. Etkin Dinleme.....	64
2.4.4.2.2.8. Empati.....	65
2.5. YÖNETİMDE KOORDİNASYON SORUNLARI	65
2.6. DENETİM VE DENETİM İLE İLGİLİ SORUNLAR	67
2.6.1. Denetimin Tanımlanması.....	67
2.6.2. Denetim Süreci Aşamaları ve Sorunları.....	69
2.6.3. Etkili Bir Denetim Sistemi İçin Gerekli Koşullar	72
2.6.4. Denetimden Sonra Karşılaşılan Başarısızlıkların Göz Ardı Edilmesi	73
2.6.5. Organizasyonlarda Denetimlerin Çok Sık veya Çok Az Olması	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇAY İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM
SORUNLARININ TESBİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	75
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	75
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	75
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	76
3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	77
3.5.1. Demografik Özelliklerin Test Edilmesi.....	77
3.5.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	79
3.5.3. Faktör Analizi	87
3.5.4. Güvenilirlik Testi	89
3.5.5. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	89
3.5.6. Regresyon Analizi	90
3.5.7. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	91
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
KAYNAKÇA	98
EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki yapısı	77
Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Çalışan Sayısı	77
Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaşı	78
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaşı.....	78
Tablo 5. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyete Göre Ayırımı	78
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Durumu.....	79
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Kişilerin İşletmedeki Pozisyonu.....	79
Tablo 8. Planlama Sorunları İle İlgili Sorulara Verilen Cevapların Dağılımı	80
Tablo 9. Örgütlenme İle İlgili Sorunlar	82
Tablo 10. Yönetim İle İlgili Sorunlar.....	83
Tablo 11. Koordinasyon Eksikliği İle İlgili Sorunlar.....	85
Tablo 12. Denetim Yetersizliği İle İlgili Sorunlar	86
Tablo 13. Değişkenlere Ait Faktör Yükleri.....	88
Tablo 14. Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları	89
Tablo 15. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	90
Tablo 16. Planlama Sorunları İçin Regresyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 17. İdari Pozisyona Göre Yönetimsel Sorunları Algılama Düzeyi.....	91
Tablo 18. Eğitim Düzeyine Göre Yönetimsel Sorunları Algılama Düzeyi.....	92
Tablo 19. Cinsiyete Göre Yönetimsel Sorunları Algılama Düzeyi.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	18
Şekil 2. Çatışma Düzeyi ile Performans İlişkisi.....	45
Şekil 3. İletişim Süreci	53
Şekil 4: Denetim Sürecinin Aşamaları.....	69

GİRİŞ

Yönetim kavramının başlangıcı çok eski tarihlere kadar gitmektedir. İnsanoğlu yeryüzünde var olduğundan beri kendisini yönetim olgusunun içinde bulmuştur. Çok küçük ve ilkel bir toplulukta bile kaba bir yönetimin varlığından söz etmek mümkündür. Bu olgu, insanın, insan topluluklarının ya da milletlerin yaşamını derinden etkilemiş, toplumların ve bireylerin gündeminden hiç düşmemiştir. Çünkü insan, yaşamını kolaylaştırmak, düzene koymak, belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak ve bireysel olarak başaramadığı birçok şeyi başarmak için örgütler meydana getirmiştir. Örgütlerin ayakta kalması, sürekliliği, etkinliği ve verimliliği de rasyonel, günün koşullarına ve örgüt üyelerinin isteklerine yanıt verecek bir yönetim anlayışı ve uygulaması ile mümkün olmaktadır. Bu noktada denilebilir ki yönetim olgusu, başlangıçtan bu yana insanoğlunun en önemli faaliyetlerinden birisi olmuştur ve olmaya devam edecektir.

İnsanın en önemli ve en yaşamsal faaliyetlerinden biri olan yönetim, herhangi bir örgütün yaşaması ve faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından da çok önemli bir etkidir. Amaç ve/veya hedeflerin belirlenmesi ve onlara ulaşılması, ancak bilimsel ve etkin bir yönetim anlayışı ve uygulamasıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla yönetim, bir örgütte dinamo görevi üstlenmektedir denilebilir. Yönetim olgusunun, insan faaliyetlerinin her aşamasında bulunduğu ve faaliyetleri etkilediği görülmektedir. Bu yönüyle yönetim evrenseldir. Bununla birlikte değişik faaliyet alanlarında bulunan yöneticilerin görevlerinin ve amaçlarının farklı olması, bütün olumsuzlukları aşarak başarıya ulaşmak istemeleri ve başarıya ulaşmak için izledikleri yöntem, sahip oldukları yönetim bilgisinden ötürü farklı şekillerde olmaktadır. Bu yönüyle de yönetim bireyseldir. Aynı zamanda yöneticilerin niteliklerinin, tutumlarının ve sorumlu oldukları örgütün yapısının değişik olması da bu farklılığı ortaya çıkarmaktadır.

Eğer bir iş başarılı ise yöneticilerde başarılı demektir. Dolayısıyla başarısız yöneticilerin tarafından yönetilen işletmelerin başarılı olması ve başarısını devam ettirmesi mümkün değildir. Çünkü yönetici işletmenin beyni, yönetim ise bütün faaliyetlerin ana kumanda merkezidir. Başarısız bir yönetim faaliyeti, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak sonuçları ortaya koyamayacaktır. Ülkemizde pek çok

işletme kötü yönetim yüzünden zarara uğramakta, başarısız olmakta ve hatta iflas etmektedir.

Bu araştırma; Türkiye’deki çay işletmelerindeki yönetim faaliyetlerine ilişkin sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların çözümü için işletmelere bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde, yönetim ve yönetici kavramları, ikinci bölümde ise işletmelerde yaşanan yönetim sorunları ilişkin teorik alt yapı geniş bir şekilde açıklanmıştır Üçüncü ve son bölümde ise Rize, Trabzon, Artvin ve Giresun’daki 55 çay üretim işletmesindeki yönetim sorunları anket tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Bu işletmelerden elde edilen veriler analiz edilerek işletmelerin mevcut sorunları ortaya çıkartılmış ve bu sorunların çözümü için önerilerinde bulunulmuştur.

Çalışma konusunun son şeklini almasında önemli rolü olan ve yönlendirici olan, Hocalarım Yrd. Doç. Dr. M. Sadık ÖNCÜL, Yrd. Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ, Yrd. Doç. Dr. Hasan EKİNCİ ve araştırmanın başından sonuna kadar yoğun çalışmaları arasında bana zaman ayıran, ilgisini ve desteğini eksik etmeyen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR’a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca burada adlarını sayamadığım arkadaşlarım ve çay işletmeleri yetkililerine katkılarından dolayı müteşekkirim.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

1.1. GENEL OLARAK YÖNETİM

Yönetimi, eski bir sanat ve yeni bir bilim dalı olarak nitelendiren Peker (Peker, 1989, s.8) gibi bir çok yönetim bilimci ve yazar yönetim kavramına ilişkin pek çok tanım ve açıklama yapmıştır. Yapılan bu tanımlara ve açıklamalara bakıldığında, bilim adamlarının yaklaşımlarına ve yönetim anlayışının değişik dönemlerine göre farklılıklar göstermektedir. Yönetim bilimciler, siyasal bilimciler, toplum bilimciler ve ekonomistler yönetime, kendi çalışma ve ilgi alanları doğrultusunda farklı açıdan yaklaşarak bunu uygun bir biçimde açıklamaya çalışmışlardır. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve emekle birlikte bir üretim fonksiyondur ve bu fonksiyonlarla birlikte anlam kazanmıştır. Siyasal bilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilmektedir. Toplum bilimciler ise yönetimi, sınıf ve saygınlık sistemi olarak kabul etmişlerdir. Bununla birlikte yönetim bilimciler bile, “yönetim” kavramına ilişkin ortak bir tanım üzerinde anlaşılamamışlardır. Örneğin, klâsik yöneticiler veya klâsik yönetim düşüncesini savunanlar yönetimi, para, makine, yöntem, insan, araç ve gerecin, belirlenen amaç veya amaçlar doğrultusunda uyumlaştırılması olarak tanımlarken; davranış bilimciler de kararların alınması ve uygulanması biçiminde tanımlamışlardır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1999, s.130).

Bilindiği gibi yönetim; planlama, karar verme, örgütlenme, uyumlaştırma, liderlik, motivasyon ve kontrol gibi çabaları gerektirir. Her bir çabaya verilen önem, yöneticiden yöneticiye değişir. Örneğin üst düzeyde veya yönetim piramidinin alt düzeyinde bulunan yöneticiler arasında, bilgi gereksinimleri bakımından önemli farklılıklar vardır (Lucey, 1987, s.7).

Yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen de bu sürecin unsurları olan organlar –kişi veya gruplar- anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. Özellikle bilgi işleme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle küreselleşme olayı yönetim işinin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir (Koçel, 1999,s.11).

Disiplinlerdeki yönetim anlayışının farklılığına karşın bu yaklaşımlardaki ortak nokta, yönetimin, çalışanların örgütsel çerçevedeki çabaları aracılığıyla amaçlara ulaşılması süreci olduğudur. Çünkü yönetimin işlevselliği, devamlılığı, etkinliği ve belirlenen amaç ya da amaçlara ulaşması diğer faktörlerle birlikte insan faktörünün etkin bir biçimde “aracı” olarak kullanılmasıyla mümkündür. Örneğin bir işçi kendisine düşen işi ya da yapılması istenen işi yaptığında, örgütün dolayısıyla yönetimin belirlediği amaç veya amaçlara ulaşmasında yaptığı iş oranında “aracı” görevini üstlenmiş olacaktır. Bu faaliyet, örgütün amacına ulaşmasında bireysel katkının varlığını gösterir. Bu durum, genel olarak departmanların ve çalışanların amaç ve araç çerçevesinde faaliyetleri olarak düşünüldüğünde, burada da amacın toplu veya grup olarak gerçekleştirilmesi söz konusudur. Böylece yönetimin faaliyetler çerçevesinde işlevselliğinin ve devamının gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır.

Bu sebeplerden ötürü yönetim olgusu çok yönlü değerlendirilebilen bir kavramdır. Bu kavram yukarıda da ifade edildiği gibi dönemlere ve koşullara bağlı olarak yönetim bilimciler tarafından çeşitli biçimlerde ele alınarak incelenmiş bir çok tanım ve açıklama yapılmıştır. Bu bağlamda, aşağıda uzmanlar tarafından yapılmış farklı yönetim tanımları yer almaktadır.

Yönetim, “insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir” (Koontz ve Weihrich, 1988, s.4).

Bir tanıma göre yönetim, organizasyonun belirlenen amaçlara ulaşması için, varolan kaynaklarını etkin, becerikli ve rasyonel bir şekilde kullanmasını sağlayan süreçtir (Lewis, Goodman and Fandt, 1995,s. 5) şeklinde ifade edilirken, Lucey’e (1977,s.4) göre ise yönetim, insanlar tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda, materyal, yöntem, para ve pazar gibi kaynaklar kullanarak ve söz konusu amaçların tanımlanmasında ve başarılmasında etkin olan planlama, organizasyon, kontrol ve performans gibi farklı işlevleri bir araya getirerek oluşturulan ve uygulanan bir süreçtir. Yönetim olgusunun tanımlarında görüldüğü gibi çoğu yönetim bilimci yönetimi bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. “Çünkü yönetim geçici ve anlık değildir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir. Fonksiyonları ile yaşar. İnsanlar ve örgütler var oldukça, yönetim de var olacaktır. Yönetim insanlar ve örgütlerle birlikte yaşamaya devam eder. Çünkü o, fonksiyonları ölçüsünde bir süreçtir” (Genç, 1997,s.29). Yönetim olgusunun içinde, maddi ve beşerî kaynakların varlığı, bu varlıkların tüm iç ve dış etkenler göz önünde

bulundurularak verilen kararlarla amaçlar yönünde etkileşimi ve bilgi ve deneyim doğrultusunda uygulamaya aktarımı söz konusudur.

Yönetimin üzerinde en çok görüş birliğine varılan tanımı; “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklindedir. Yönetim süreci bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç farklı yönetim türünden söz etmek mümkündür (Koçel, 1999, s.13):

1. Ailesel (patrimonial) yönetim: Sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Aile işletmeleri “girişimcilik ruhu” kuvvetli işletmelerdir.

2. Siyasal yönetim: Sahipliğin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli bir siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda söz konusu olmaktadır.

3. Profesyonel Yönetim: Temel politik karar organlarının ve yönetim kademelerinin uzmanlık ve yetenek esasına dayalı olarak seçilen bireyler tarafından doldurulması durumunda söz konusu olmaktadır. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir.

Yönetim olgusunun tanımlarını çoğaltmak mümkündür. Bu tanımlara bakıldığında görülen ortak noktaların ise, örgütsel çerçevede belirlenmiş bir amacın veya birden çok amacın olduğu, bunu gerçekleştirmek için insan gücü ve fiziksel kaynakların varlığı ve bunların bir örgüt bünyesinde, amaçlar doğrultusunda verilen kararlarla harekete geçirilmesi olduğudur. Bu kaynakların, sorumlu bireylerce belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileşimi ve yönlendirilmesiyle yönetim olgusu gerçekleşmektedir. Yönetimin dolayısıyla yöneticinin görevi, örgütün belirlemiş olduğu amaçlara veya hedeflere ulaştıracak yöntemleri saptamak ve bu yöntemleri, örgüt içinde beşerî ve maddi kaynakları optimum düzeyde kullanarak mümkün olabilecek en iyi şekilde amaçlara ulaştıracak veya problemi ortadan kaldıracak şekilde uygulamaya koymaktır.

1.2. YÖNETİM SÜRECİ VE ÖZELLİKLERİ

Yönetimin işlevlerinin neler olduğu konusunda yönetim bilimciler ve uzmanlar arasında bir birlik yoktur. İçinde bulundukları koşullar, yönetime bakış açıları, etkilendikleri yönetim düşünceleri vb. nedenlerle yönetimin süreçlerini ve/veya işlevlerini farklı biçimlerde

ve farklı gruplarda değerlendirmişlerdir. Örneğin, klâsik yönetim bilimcilerden olan ve “modern yönetim teorisinin babası” olarak nitelendirilen Henry Fayol, yönetsel işlevleri planlama (planning), örgütleme (organizing), idare (commanding), koordinasyon (coordinating), kontrol (controlling) olmak üzere beş grupta toplamaktadır (Koontz, O'Donnell, and Weihrich, 1986, s.11). Bunun yanında klâsik (geleneksel) yönetim kuramcılarında olan Gulick ve Urwich ise yönetimin işlevlerini, İngilizce sözcüklerin baş harflerinden oluşan “POSDCORB” sözcüğüyle açıklamaya çalışmışlardır. Bu işlevler; Planlama (Planning), Örgütleme (Organization), İşgören/Personel Yönetimi (Staffing), Yönetme (Directing), Eşgüdümleme/Koordinasyon (Coordinating), İletişim ve Raporlandırma (Reporting) ile Bütçeleme (Budgeting) olmak üzere yedi grupta toplanmıştır (Akat, Budak ve Budak, 1999, s.117).

Görüldüğü gibi yönetimin işlevleri, yönetim bilimciler tarafından farklı değerlendirilerek değişik şekillerde gruplandırılmıştır. Yukarıda da değinildiği gibi bu farklılıkta değişik dönemlerdeki yönetim yaklaşımlarının etkisi büyüktür. Bazı uzmanlar yönetsel işlevleri sayıca çoğaltarak gruplandırmaya gitmişlerdir; bazıları ise, birkaç işlevi bir işlev altında değerlendirerek gruplandırmışlardır. Bu durum doğal olarak yönetim işlevlerinin sayıca farklılığını ve çeşitliliğini beraberinde getirmiştir. “Yönetsel işlevler konusundaki görüşlerin böylesine çeşitlenmesine rağmen, Fayol ile başlayan klâsik yönetim kuramının öngördüğü yönetsel işlevlerin, çağdaş araştırmacılar tarafından reddedildiği söylenemez” (Yontar, 1995, s.103). Bununla birlikte, yönetim bilimi ile ilgili araştırmaların zamanla çoğalması, yönetim biliminin diğer disiplinlerden etkilenmesi, örgütlerin veya organizasyonların sürekli değişimi, büyümesi ve beraberinde getirdiği karmaşıklık, teknolojinin örgüt yönetimini yoğun bir şekilde etkilemesi vb. gibi etmenlerle birlikte klâsik yönetim kuramcıları tarafından ele alınamayan veya değerlendirilemeyen bazı yönetsel işlevler, daha sonra gelen yönetim bilimi uzmanlarınca dikkate alınarak gruplandırılmışlardır. Bu yaklaşımlara ve çeşitlenmelere rağmen yine de Fayol'un gruplandığı yönetsel işlevler, genelde günümüz yönetim uzmanlarınca dikkate alınarak bu çerçevede gruplandırma yapılmıştır. Örgütlerin içinde yer alan faaliyetleri yönetsel ve yönetsel olmayan faaliyetler olmak üzere iki kısım da incelemek mümkündür. Yönetsel faaliyetler özellikle yöneticiler tarafından yerine getirilen ve örgütlerin yaşama ve gelişmeleri için yakından ilgili olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler Henry Fayol'dan bu yana bütün yönetim ve organizasyon konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda planlama, örgütleme, eşgüdümleme, yöneltme ve denetim olarak 5 temel işleme ayrılarak incelenmiştir. Bu faaliyetler aynı zamanda yönetimin

bir organı olarak yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de safhalarını oluşturmaktadır (Dinçer, Fidan, 1997, s.21).

Planlama, bir organizasyonun geleceği için belirlenmiş olan amaçlarıyla ilgili bir yönetim fonksiyonudur ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılması gereken kaynaklar ve yapılması gereken görevler konusunda karar vermektir (Daft,1994, s.9). Görüldüğü üzere planlama fonksiyonunun çıktısını karar oluşturmaktadır. Sahip olunan veriler, bilgiler ve tüm araçlar analiz edilerek organizasyon amaçlarına ulaştırılacak stratejik ve taktik planlar ortaya çıkarmaktadır. Planlama ile neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağı önceden kararlaştırılır. Bu aşamada çok dikkatli olmak ve bütün olasılıkları en ince ayrıntısına kadar analiz etmek gerekmektedir. Çünkü planlama sırasında yapılacak bir hata yada eksiklik bütün yönetim sürecini bozacak, organizasyon performansını ve belirlenen amaca ulaşma şansını azaltacaktır.

Organize etmek ise departmanlara, sahip olunan kaynakları tahsis etmek, departmanlardaki görevleri belirlemek ve gruplandırmakla ilgili bir yönetim fonksiyonudur (Daft,1994, s.9). Yönetim sürecinde yapılacak iyi bir planlama, kontrol fonksiyonunun ve kontrol fonksiyonlarının etkinliğini arttıracaktır. Yapılacak iyi bir organizasyon hem yöneticilerin hem de astların işini kolaylaştıracak ve başarılı olma şanslarını yükseltecektir.

Plan yapıldıktan ve organizasyon oluşturulduktan sonra yürütme aşamasına gelinmiş demektir. Yürütme ile amaçlanan, işletmede yer alan kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırabilmektir. Bu niteliği ile yürütme işlevinin asıl konusu insandır. Süreç içerisinde oluşan olaylar, değişme ve gelişmeler vakit kaybetmeksizin dikkate alınarak uygun yöneltme ve yol göstermeyi de kapsayan yürütme fonksiyonu dinamik bir niteliğe sahiptir (Tosun, 1992, s.241).

Koordinasyon ise örgütün bütünlüğünü, dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında gelmektedir. Grup olarak çalışma, aynı amaç doğrultusunda çaba harcama kısacası işbirliği sistem ve mekanizmasıdır (Tosun, 1992, s.269). her departman çıktısının başka bir departman için girdi teşkil ettiği düşünülecek olursa koordinasyon bir örgütün yaşamsallığı açısından son derece önemlidir.

Yönetimde uygulanan işlevlerden birisi de personel işlevidir. Örgütün amaçlarına yönelik kullanılmasını sağlayan bir unsur var ki bu da iş gücü veya insan kaynağı olarak adlandırılan personeldir. Personel, örgütün merkez noktasında bulunmaktadır. Çünkü her

örgütte olduğu gibi bilgi merkezlerinde de yapılması istenen faaliyetlerin tümü örgütte çalışan personelin aracılığıyla yapılmaktadır. Personel işlevi genel olarak, örgüt için gerekli olan personelin tahsisi, işlerin tanımlanması ve belirlenmesi, personelin eğitilmesi ve yetiştirilmesi, yapılan ve yürütülen işlerin analizi ve değerlendirilmesi ve ücretlendirme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Personel işlevinde ele alınan konulardan birisi de performans ölçümü ve değerlendirmesidir. Performans ölçümü, çalışan personelin belirlenen amaç doğrultusunda yaptığı faaliyette ne derece başarılı olduğunun belirlenmesidir. Performans ölçümü yöneticinin personel hakkında karar verme davranışı üzerinde önemli etkiye bulunur. “Performans değerlendirmesinin sonuçları genelde; terfi, işten çıkarma ve ödüllendirmeğe yönelik kararların oluşturulmasında kullanılmaktadır. Diğer taraftan, performans değerlendirmesi bulguları, gerek bireysel ve gerekse örgütsel eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde önemli bir girdi oluşturur” (Acar, 2000, s.65).

Yönetim olgusunun işlevlerinden biri de karar vermedir. Karar verme bazı kaynaklarda iletişim (haberleşme) ile birlikte yönetimin bağlantı işlevi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yönetici, yönetim işlevlerini amaç doğrultusunda harekete geçirirken, sürekli olarak karar vermek durumundadır. Bu açıdan bakıldığında karar verme işlevi, yönetim sürecinin merkezinde yer alır. Karar verme işlevini yönetimin ayrı bir faaliyeti olarak ele almaktan çok, “ister planlama ister planlama gereği olan uygulama niteliğinde olsun, bütün yönetim faaliyetlerinin temel unsuru olarak kabul etmek gerekir” (Mucuk, 2001, s.189-190).

1.3. GENEL OLARAK YÖNETİCİ

Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2000, s.33).

Yönetici işletmede mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanma ve insanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma görev ve sorumluluğunda olan kişidir. Yönetici, genel olarak bir iş ve işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yöneticiyi aynı zamanda kar ve zarar riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini bulan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişi olarak da tanımlamak mümkündür.

Yönetici, emrindeki insanları çalıştıran hangi işin nasıl yapılacağını söyleyen, işletmenin amaçlarını belirleyen işlerin yürütmesi için planlar yapan, bunları denetleyen, sorunlar olduğu takdirde bunları çözen işletmenin sahip olduğu çeşitli kaynakları amaçlarına ulaşmak için çeşitli alanlara dağıtıp uyumlu hale getiren kimsedir. Yönetici başta bulunan, işin sahibi veya bir bölümün amiri konumunda olan kişidir (Hatiboğlu, 1993, s.1).

Bir yöneticinin görevi insanları değiştirmek değildir. Görevi, daha çok, kişilerde bulunan gücün sağlıklı olmanın ve hırsın ortaya çıkarılmasını sağlamak, bütün başarı kapasitesini ikiye üçe katlamaya çalışmaktır. İyi bir yöneticinin özellikleri planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkilemektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yenilikçi hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü olumlu ve verimli bir ortam oluşturur (Gümüş, 1999, s.371).

Bir örgütün veya organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak faaliyetlerden, planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu olan kişi yöneticidir (Lewis, Goodman, and Fandt, 1995, s.7). Genel olarak yönetici, bir örgütten veya başında olduğu birimden sorumlu olan kişidir. Temelde yöneticilerin başlıca işi, örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için karar vermek ve verdiği kararların uygulanmasını sağlamaktır. Bu yüzden kimi yönetim bilimciler ve yazarlar yöneticiye karar verici de demektedir.

Bütün yöneticiler, belirlenmiş bir misyonun ve amacın başarılabilmesi için, birlikte çalıştığı grubun düzenlenmesi ve devamı görevini yerine getirme yönünde çalışırlar. Yöneticiler, grubun, dolayısıyla örgütün amacına ulaşabilmesi için gerekli olan motivasyonu çalışanlarına verirler. Yönetici, örgütün performansı için iç ve dış çevreyi düzenler. Bir yönetici başarıya ulaşmak istiyorsa, içinde bulunduğu toplumun ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve etik faktörleri iyi bilmelidir (Koontz, O'Donnell and Weihrich, 1986, s.3-4). Bu faktörleri içinde bulunduğu toplumun varolan koşullarına göre iyi tanımlayan bir yönetici, iç ve dış çevreden örgüte ve kendisine yönelik gelecek olumsuz baskıları ortadan kaldırarak, sorumlu olduğu örgütün ve çalışanların elverişli ve amaca ulaştırıcı bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlamış olacaktır.

1.4. YÖNETİCİLERİN ROL VE DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Yöneticilik mesleği çeşitli rollerle veya bir konuma bağlı olarak açıklanabilecek çeşitli davranış biçimleriyle tanımlanabilir. Mintzberg ve Quinn'e (1992, s.26-31) göre yöneticilerin, kişiler arası rolleri (interpersonel roles), bilgilendirme rolleri (information roles) ve karar vermeye ilişkin rolleri (decisional roles) olmak üzere üç başlık altında toplanan rolleri vardır. Bu roller de kendi içlerinde bölümlenmiştir.

1. Kişiler Arası Roller (Interpersonel Roles)

Yöneticinin rollerinden üç tanesi doğrudan resmi otoriteden kaynaklanır ve kişiler arası ilişkileri içerir. Bunlar;

a- Yöneticinin Biçimsel Rolü (Figurehead): Yönetici, örgütün doğrudan sorumlu kişisi olmasından ötürü biçimsel özellikte bazı görevleri yerine getirmeye mecburdur. Örneğin, bir başkan seyahatten dönen önemli mevkideki kişileri karşılamakta veya bir satış müdürü bir müşterisini öğle yemeğine götürebilmektedir. Kişiler arası rollere ilişkin görevler zaman zaman rutin olabilir. Bu roller için önemli ölçüde iletişim kurma ve karar verme gerekmebilir. Ancak bu roller örgütün dengeli bir şekilde işleyebilmesi için gereklidir ve yönetici tarafından göz ardı edilemez

b- Yöneticinin Lider Rolü (Leader): Bir örgütsel birimin başında bulunmasından ötürü yönetici, bu birimde çalışan personelin çalışmalarından sorumludur. Kendisinin bu kapsamdaki eylem ve faaliyetleri onun lider rolünü tarif etmektedir.

c. Yöneticinin İlişki/Bağlantı Rolü (Liaison): Bu rolde yönetici yatay emir zinciri içinde bulunduğu dış çevre ile bağlantı kurar. Bu rol özellikle yöneticilerin kendi çalışanları ve dışarıdaki diğer insanlarla zaman geçirdiği yönetsel çalışmalara bakıldığında göze çarpmaktadır. Yönetici bu tür temasları genelde bilgi toplamak için kullanır. Sonuçta ilişki rolü yöneticinin kendi dış ilişki sistemini kurmaya yarar.

2. Bilgilendirme Roller (Informational Roles)

Astları ile olan ilişkilerinin yanı sıra, iletişim kurdukları ağları içeren kişiler arası temaslarının çokluğu sayesinde yöneticiler örgüt birimlerinde temel merkezler olarak ortaya çıkarlar. Yöneticiler her şeyi bilemeyebilirler, ancak örgütteki herhangi başka bir kişiden daha fazla şey bilirler. Lider olarak yöneticiler, örgütteki her üyeye (çalışana) resmi ve kolay bir

şekilde erişebilirler. Bu yüzden kendi örgütleri hakkında, herhangi bir kimseden daha fazla bilgiye sahiptirler. Buna ek olarak bağlantı (temas) noktaları yöneticilere, dışarıdan gelen bilgilere de sahip olmalarını sağlar. Çünkü astların çoğu, dış bilgiye erişim imkanından yoksundurlar. Bilginin işlenmesi yönetici görevlerinin önemli bir parçasını teşkil eder. Şu üç rol yöneticinin bilgiye ilişkin yönlerini yansıtmaktadır.

a. Gözlemci Rolü (Monitor): Yönetici, çevreyi sürekli bilgi için taramakta, bağlantı noktaları ve astları nezdinde soruşturma yapmaktadır. Bu bilgilerin çoğunu kendi geliştirdiği kişisel temas ağı sayesinde edinebilmektedir. Gözlemci rolündeki yöneticinin edindiği bilgilerin önemli bir kısmı, daha çok dedikodu ve spekülasyon gibi sözlü yollarla kendisine ulaşmaktadır. Temas noktaları sayesinde yönetici, bilgi toplama konusunda avantajlı bir konumda bulunmaktadır.

b. Dağıtımçılık Rolü (Disseminator): Yöneticiler elde ettikleri bilgilerin çoğunu paylaşmalı ve dağıtmalıdır. Dış temas noktalarından edinilen bilgilere örgüt içinde gereksinim duyulabilir. Dağıtımçılık rolünü üstlenen yöneticiler, bu bilgilerin bir kısmını doğrudan yardımcılarına iletirler. Aksi takdirde, yardımcıların bu bilgiye kendi başlarına ulaşabilme olanakları bulunmamaktadır. Astlar arasında iletişim eksikliği varsa, yönetici bu boşluğu kapatarak bilginin birinden bir diğerine aktarılmasına yardımcı olur.

c. Sözcülük Rolü (Spokesperson): Yöneticiler sözcülük rolüne sahipken, bilgilerinin bir kısmını örgüt dışına gönderirler. Yönetici bu rol çerçevesinde ürün ve hizmetleri hakkında dışarıya bilgi verebilir. Buna ek olarak sözcülük rolünün bir parçası olarak her yönetici kendi örgütsel birimini kontrol altında tutan etkili kişileri bilgilendirmeli ve tatmin etmelidir.

3. Karar Vermeye İlişkin Roller (Decisional Roles)

Karar verme sürecinde bilgi tek başına yeterli bir unsur teşkil etmez. Yöneticiler kendi örgütlerindeki karar verme sürecinde önemli rol oynamaktadır. Kararı, Koçel (1999,s.41) yöneticiler tarafından alternatifler arasından en uygununu seçme işlemi olarak tanımlanmaktadır. Karar tipleri ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Programlanabilen(rutin) ve programlanamayan kararlar,
- Stratejik ve operasyonel kararlar
- Kişi ve grup kararları

- Alt ve üst kademe kararları
- Belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar

Üst kademedeki verilen kararların çoğu stratejik nitelikte, programlanamayan ve belirsizlik şartları altında verilen kararlardır. Toplam kalite bakış açısının gerektirdiği süreçlerin tarifi, standart faaliyet prosedürleri (SOP) bilgisayara dayalı karar verme uygulamaları ve benzeri konular programlanabilir- programlanamaz karar tiplerinin önemini arttırmıştır. Programlanabilen kararlar rutin, tekrarlanan, karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sistemi vurgulayan kararlardır. Buna karşılık programlanamayan karar tipi, daha çok yaratıcılığın ağır bastığı, kişiye bağlı olan, stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgilidir. Örgütün stratejisini belirlemek için verilecek kararların seçiminde tam ve yeterli bilgiye sahip olanlar yöneticilerdir. Şu dört rol yöneticinin karar verici yönünü açıklamaktadır.

a. Girişimci Rolü (Entrepreneur): Girişimci olarak yönetici, örgütünü geliştirmenin ve onu değişen çevresel koşullara uydurmanın yollarını aramaktadır. Gözlemci rolü doğrultusunda yönetici yeni fikirler edinmek için dış dünyayı izler. İyi bir fikir yakaladığında, girişimci rolünü harekete geçirerek kendi denetiminde bir proje başlatır veya bu amaçla bir kişiye yetki verir ve sonunda projeyi onaylar.

b. Kriz Önleyici Roller (Disturbance Handler): Yöneticilerin kriz önleyici rolleri de vardır. Burada tehlike yöneticinin denetimi dışındadır. Örneğin bir grev tehlikesi baş gösterebilir veya müşterilerden biri iflas edebilir. Aslında her yönetici zamanının önemli bir bölümünü büyük baskılara neden olan rahatsızlıkları gidermek için harcar. Birçok olasılık önceden hesaplanmış olsa bile, hiçbir örgüt işlerlik ve standartlara uyum bakımından mükemmel değildir. Örgütteki rahatsızlıklar, kötü bir yöneticinin olaylara kriz boyutuna gelmeden müdahale edememesinden değil, aynı zamanda iyi bir yöneticinin atmış olduğu adımların sonuçlarını önceden hesaplayamamış olmasından da kaynaklanabilir.

c. Kaynak Sağlayıcılık Rolü (Resource Allocator): Karar verme konusunda yöneticinin üçüncü rolü kaynak sağlayıcılığıdır. Kendi örgütsel şeması içinde kimin neye sahip olacağına karar vermek yöneticiye düşen bir sorumluluktur. Yöneticinin sağlayabildiği belki de en büyük kaynak esasen kendi zamanıdır. Yönetici aynı zamanda, örgütün yapısının şekillendirilmesinden de sorumludur. İşlerin nasıl bölüneceğine, koordine edileceğine ve resmi ilişkilerin ne şekilde olması gerektiğine karar verir.

d. Görüşmecilik/Müzakerecilik Rolü (Negotiator): Karar vermede yöneticinin son rolü görüşmeciliktir. Çeşitli düzeylerde yapılan araştırmaların sonuçları göstermektedir ki, yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü görüşmelerde geçirmektedir. Örneğin bir bilgi merkezi yöneticisinin, sorumlu olduğu bilgi merkezinin hizmetlerine uygun veri tabanı alınmasına yönelik görüşmelerde bulunması veya bir futbol kulübünün başkanı, yıldız bir futbolcusunun sözleşmesiyle ilgilenmesi gibi. Görüşmecilik yöneticilik mesleğinin bir parçasıdır. Görüşmeler belki rutin bir faaliyettir ama bundan kaçınılması da mümkün değildir. Kurumsal kaynakların oluşturulmasında sadece yöneticinin yetkili olması, ayrıca görüşmelerin yürütülmesinde gerekli olan ana bilgi merkezine de yöneticilerin sahip olması, görüşmeleri yöneticilik mesleğinin ayrılmaz bir parçası kılmaktadır.

1.5. YÖNETİM KADEMELERİ VE YÖNETİCİLER

Yönetim amaçların gerçekleştirilmesi maksadıyla, bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyet olduğuna göre, en küçük bir işletmede bile birden fazla yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetimsel faaliyetler tek bir yönetim kademesi veya düzeyinde değil, çeşitli düzeylerde görülmektedir. Böylece yönetim kademeleri ve bu kademelerde yer alan yöneticiler söz konusu olmuştur.

Yönetim kademelerini üç şekilde incelemek mümkündür (Mucuk, 2001, s.141-142).

1. Üst Kademe Yöneticileri

Üst kademe yönetimini temsil eden yöneticilerin sayısı az olmakla birlikte, en fazla yetki ve gücün bulunduğu kademedir. Bu kademeye genellikle “tepe yönetimi” ve bu kademede yer alan yöneticilere de “tepe yöneticileri” denir. Buradaki yöneticiler tüm işletmenin sorumluluğunu taşırlar, işletmenin amaçlarını uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirlerler ve işletmeyi dışarıda temsil ederler. Yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatörler, rektörler örnek olarak verilebilir.

Üst kademe yöneticileri, uzun dönemli geleceği düşünürler ve genel çevre eğilimlerine ve organizasyonun bir uçtan bir uca başarısına müdahale ederler. Bu yöneticiler aynı zamanda şirket kültürünü de etkilemektedirler (Özalp, 1999, s.9).

2. Orta Kademe Yöneticileri

Tepe yönetiminin ve yöneticilerinin belirlediği amaçlara yönelik uygulama planları geliştiren, alt kademe yöneticilerinin çalışmalarını koordine eden grup ise “orta kademe yöneticileri”dir. Bunlar, bölüm müdürleri, fabrika müdürleri, daire başkanları, şube yöneticileri, idare amiri gibi isimlerde anılırlar.

Orta kademe yöneticileri, yakın gelecek ile ilgilenirler ve orta kademe yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştirirler. Bunlar takım oluşturulmasını teşvik ederler ve anlaşmazlıkların çözülmesinde yararlı olurlar.

3. Alt Kademe Yöneticileri

Günlük faaliyetleri gerçekleştiren, işçiler, teknik yada ticari personel veya büro personelinin gözetiminden sorumlu ilk düzey yöneticiler “alt kademe yöneticileri” diye anılır. Bunlar şef, amir, ustabaşı, baş kalfa gibi isimlerle anılmaktadırlar.

Alt kademe yöneticilerinin temel işleri, yeterli üretimi gerçekleştirmek için kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak ve astları güdülemektir.

1.6. YÖNETİCİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER VE PROFESYONEL YÖNETİCİLİK

Yöneticiler işletmelerde üstlendiği görev ve sorumlulukları gereği önemli şahıs durumundadırlar. Sorumlu oldukları alanlarda üzerlerine düşen görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için yöneticilerin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

1.6.1. Entelektüel Özellikler

Yöneticilerin entelektüel bazda sahip olması gereken özellikler, onların konumları gereği okuyan, düşünen, yorumlayan, analiz eden, fikir yürüten, karar veren, plan yapan ve uygulatan kişi olması beraberinde getirilecek özelliklerdir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren,1996, s.8):

Genel Kültür: Bir yöneticinin sadece uzman olduğu alanda sorumlu bulunduğu fonksiyonda değil, işletmenin hemen hemen tüm fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu, yöneticinin bütün içerisinde kendi yerini görmesi, diğer fonksiyonlarla olan iletişimi ve etkileşimini yorumlayıp hareket planı çizebilmesi için gereklidir.

Mantıklılık: Kişi ve durumları bir mantık süzgecinden geçirerek doğru yer ve zamanda, doğru adımlar atabilmesi için gerekli olan bir özelliktir.

Analiz Ruhu: Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek, sahip olduğu bilgi verileri analiz ederek doğru yerde kullanabilmek için sahip olması gerekli özelliktir.

Sentez Ruhu: Bir olayın değişkenlerini bir çözüm ve plan için bir araya getirip yorumlayabilme özelliğidir.

Sezgi Gücü: Ortaya çıkabilecek olanak, fırsat veya tehlikeleri önceden tahmin ederek bu doğrultuda hareket edebilme özelliğidir.

Hayal Gücü: Meydana gelebilecek yada gelmesi düşünülen olayların olası gelişmelerini zihninde canlandırabilme özelliğidir.

Muhakeme Gücü: İyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilme özelliğidir.

Yoğunlaşabilme Yeteneği: Düşüncelerini karşılaştığı konu ve sorunlara yoğunlaştırabilme yeteneğidir.

İfade Gücü: Düşüncelerini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilme yeteneğidir.

1.6.2. Karakterlere İlişkin Özellikler

Bir yöneticinin başarılı olabilmesi, etrafındaki kişilerin ona duyduğu güven, inanç, saygı ve bağlılıkla direkt olarak ilgilidir. Davranışlarında tutarlı, çevreye olumlu sinyaller veren bir yöneticinin sahip olması gereken bazı karakter özellikleri bulunmaktadır.

Bir yönetici mantığı ve duyguları arasında bir denge kurabilmeli, olaylara bu dengeli tutumu ile yaklaşabilmelidir. Süreç içerisinde değişen koşullara, ortamlara ve farklı kişiliklere sahip insanlara uyum gösterebilmeli, yabancılık çekmemelidir. Görev ve sorumluluklarını yerine getirirken dikkatli olmalı, ihtiyatlı davranmalı ve aşırı riske girmeyi göze alabilmelidir. İyi bir yöneticinin dinamik olması, önemli durum, kişi ve olayları akılda tutmayı sağlayan hafıza gücüne sahip olması gerekmektedir. Görevini yerine getirirken azim ve sebatkarlık göstermeli, tehlike ve zorluklar karşısında vazgeçmeden mücadeleyi sürdürebilmelidir.

Diğer taraftan başarılı olmak düzenli olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bir yönetici her şeyi yerli yerinde bulundurmak, arşiv ve dosyalama sisteme ile çalışmayı sağlayan düzenli olma özelliğine sahip olmalıdır. Yönetici yöntemli olmalı, bir işi yaparken ve yaptırırken yararlılığı kanıtlanmış yol ve yöntemlerden yararlanmalı, işleri önem ve aciliyet sırasına göre yürütebilmelidir. Yapılması gereken işleri geciktirmeden, olması gereken nitelikte ve zamanda yapabilmek için gerektiğinde hızlı davranabilmelidir. Son olarak ise iyi bir yöneticinin her işe gereken önemi vererek tehlike ve sorunları küçümsememe ciddiyetine sahip olması gerekmektedir (Eren,1996, s.8-9).

1.6.3. Sosyal Özellikler

Yöneticinin bir insan ve bir yönetici olarak kendisini firma içinde ve dışında tüm çevreye kabul ettirebilmesi, olaylarla iyi bir iletişim kurabilmesi için belli özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Dış görünümü, giyim kuşamı ve temizliği ile bir yöneticinin çevresindekilere örnek olması gerekmektedir. Her durum ve koşulda dengeli ve ölçülü hareket etmeyi bilmeli, ne zaman, nerede ve nasıl davranacağını iyi ayarlayabilmelidir. Karşısına çıktığı bir gruba hitap edebilmeli ve kendini dinlettirebilmelidir. Birlikte çalıştığı grup yapılarını, ortak inanç, değer ve yargıları anlayabilmelidir. İyi bir yönetici çalışma sistemi içerisinde bir işin etkin olarak yapılabilmesi için gerekli yöntem ve kuralları yerleştirebilmeli, olumsuz alışkanlıklarla mücadele edebilecek bir iş disiplini oluşturabilmelidir. Bunu yaparken kendisi ile beraber çalışan kişilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmalıdır. Bunlara ek olarak yönetici, bilgisi, deneyimi, adalet anlayışı, güvenilirliği, iş ve özel yaşamındaki dikkat ve özeni ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü yüksek bir kişi olarak tanınmalıdır (Eren,1996, s.9).

Bütün bu özelliklerin dışında yöneticiler hümanist, objektif, zeki, açık, olgun, sistemli, hoşgörülü, bilgili, kültürlü, deneyimli, dürüst, dinamik ve adil kişiler oldukları takdirde (bir yönetici için tüm bu ve yukarıdaki özellikleri tümüyle taşıması olanaklı görünmemektedir) başarılı sayılmaları büyük olasılıktır.

Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimsedir. Bu kişiler kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak

için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir gereksinimi karşılama amacına yönlendirmektedir (Tosun, 1992, s.408).

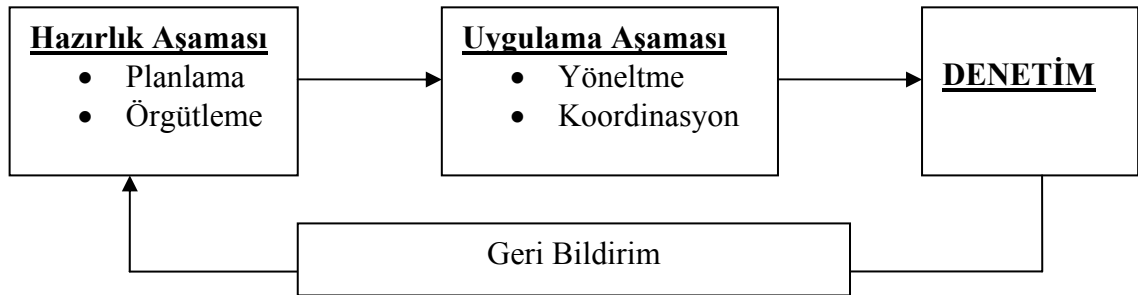
İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE YÖNETİM SORUNLARI

2.1.YÖNETİM İŞLEVLERİ VE YÖNETİM SORUNLARINA GENEL BİR BAKIŞ

Yönetim sorunlarına başlamadan önce yönetimin temel fonksiyonlarına değinmek faydalı olacaktır. Yönetim süreci temel olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar hazırlık uygulama ve denetim şeklindedir. Yönetici yönetsel teknikler veya kabiliyetleriyle yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlara çözümler üretir. Yönetim sürecini zorlaştıran sebepler arasında örgüt yapısı, çalışanların çok olması gibi nedenler vardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997, s.35).

Aşağıdaki şekil 1 yönetim sürecini ve bu süreç içerisindeki yönetim işlevlerini göstermektedir.



Şekil 1. Yönetim Sürecinin Aşamaları.

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997, a.g.e., s: 25.

Yönetim ile ilgili tanımlar ve genel özellikler ve süreçler göz önüne alındığında yönetimin ekonomik çalışmalardan farklılık arz ettiğini, daha çok sosyal bir faaliyet ve bir grup çalışması olduğu vurgulanmıştır. Yönetim en başta insan unsurunu yani yönetilecek birilerini gerektirmesi dolayısıyla beşeri faktörlerin büyük önem taşıdığını söylemek mümkündür. Bu nedenle yönetimin bir sosyal süreç olduğuna değinilmiştir.

Bu sürecin her aşamasında ve her kategorisinde, diğer bir ifadeyle yönetimin yerine getirilen her fonksiyonunda karşılaşılan yönetim sorunlarının en birinci kaynağı insan faktörüdür. Değişen iç ve dış çevre koşulları, teknolojik gelişmeler, yaşam standartları, ekonomik şartlar vb. faktörler insanları büyük ölçüde etkilediği ve bunlarında iş hayatına yansması kaçınılmaz olduğu için işletmeler özellikle de hizmet üreten işletmeler yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken genellikle beşeri faktörlerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşır.

Yönetim ile ilgili sorunların beşeri faktörler üzerinde yoğunluk arz etmesi, sorunlara yaklaşımda insan odaklı düşünmeyi gerektirmektedir. Bu düşünce modern yönetim yaklaşımlarının ana temasını oluşturmuştur.

2.2. PLANLAMA İLE İLGİLİ YÖNETİM SORUNLARI

Planlama yönetim fonksiyonlarının ilki ve önemlisidir. Genel olarak planlama; “işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli görevlerin ve araçların sistemli biçimde incelenip belirlenmesiyle yönetimin neyin niçin ne zaman nerede kim tarafından hangi kaynak ve maliyetlerle yapılacağını önceden belirlenmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Koçel, s.71, Mucuk, s.145, Alpugan, s.254).

İşletme sahipleri genellikle planlamanın ne olduğu, ne olması gerektiği konusunda yeterli bilgiye sahip değildirler. Hatta birçok işletme sahibi planlama yapmayı gereksiz bir maliyet olarak görmekte ve gündelik işlerle ilgilenme eğilimi taşımaktadır

İşletmelerin büyük çoğunluğu daha kuruluş aşamasında ayrıntılı bir planlama çalışmalarını yapmamaktadırlar. Yatırım konusuna karar vermeden önce ayrıntılı bir piyasa araştırması ve fizibilite etüdü yapan ya da yaptıran işletme sayısı yok denecek kadar azdır

Planlama yaparken firma sahip yöneticisi çoğu zaman kendi tecrübe ve sezgilerine dayanmakta olup kendi kafasında taşımakta ve yazılı şekilde yapmamaktadır. Genellikle bu tür işletmelerde bir planlama uzmanına gereksinim duyulmadığı düşünülmektedir. Bu durumda firmalarda daha çok kısa vadeli planlar yapılmakta olup uzun vadeli planlama yoluna gidilmemektedir (Alpugan, 1988, s.160).

Planlama sürecinin aşamaları açısından bakıldığında firma sahip yöneticileri aşağıda sıralanan türden çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Akgemci, 2001, s.23):

Amaç veya amaçlar dizisinin belirlenememesi,

Amaçlara ulaştırmayı kolaylaştırıcı veya sınırlayıcı faktörlerin yeterince analiz edilmemesi,

Alternatif planlar geliştirilmemesi,

Alternatif planların karşılaştırılmasında yetersiz kalınması,

En uygun seçeneğin belirlenmesinde bilimsel ilkelerden çok kişisel yetenek veya deneyimlere güvenilmesi,

Planların uygulanmasında astların göz ardı edilmesi veya tam katılımlarının sağlanamaması.

Görüldüğü gibi, firmaların planlamaya gereken önemi vermemeleri sonucu denetim yapılamaması sorunu ortaya çıkmaktadır. İşletmenin belli dönemler itibariyle ulaştığı sonuçları değerlendirememektedir (Aypek, 1998, s.79).

2.2.1.Plan Ve Planlama Kavramları

Plan; elde edilmek istenen amaç topluluklarının ve bu amaçlara ulaştıracak olan araçların genel hatlarla belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir (Tosun, 1995, s.7).

Plan; karar vermekle hemen hemen aynı anlamlara gelir. Çünkü gerek planda gerekse karar vermede gerçekleştirilmek istenenlerin neler olduğunun tespiti söz konusudur.

Planlama: Bir veya birden fazla amacın saptanması, saptanan bu amaçlara ulaşmak için uygun araç yol ve yöntemlerin belirlenmesi sürecine planlama denir (Dinçer ve Fidan, 1999, s.152).

Yönetim faaliyetleri yerine getirilirken öncelikli olarak yapılması gereken planlamadır. Her yönetici zamanının bir kısmını planlamaya ayırmak zorundadır. Gerek mali kaynakların kullanılması, gerek üretim süreçlerinin yönlendirilmesi ve gerekse insan kaynakların yönetilmesinde geniş çapta planlama yapılmaktadır.

Planlama bir örgüt için yalnızca amaçları ortaya koymak değildir. Örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemek ve bu amaçlar ve hedeflere ulaştıracak yaklaşımı ortaya çıkarmaktır. Planlama örgüt faaliyetlerinin hangi yönde gitmekte olduğunu ve oraya varmak için örgütün uygulayacağı genel stratejiyi yaklaşımları belirtir (Dinçer ve Fidan, 1999, s.153).

Planlama işletme yaşamında büyük bir önem taşıdığı için iyi bir planın sahip olması gereken özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- 1- Planlar açık seçik ve kesin olmalı
- 2- İşletmenin değişen iç ve dış koşullarına sürekli olarak uymalı
- 3- İşletmeye minimum masraf yüklenmeli
- 4- Optimum bir zaman sürecini kapsamalı

Yani üretimde kaybedilecek zaman, para ve mal iyi bir planlama ile tasarruf edilebilir. Ancak Planlamaya ayrılan zaman ve para da optimum bir süreyi kapsamalı, çok fazla bir süre ayrılmamalıdır.

İşletme sürekli değişen ve gelişen bir ortam içerisinde faaliyette bulunmaktadırlar. Bu ortamdaki herhangi bir belirsizlik, işletmenin verdiği kararların doğruluk derecesini azaltmaktadır. Diğer yandan olasılıkların, birden fazla olması karar vermeyi gerektirmektedir. Bu nedenle de planlamanın önemi artmaktadır.

Diğer yandan kontrol, büyük ölçüde planlamaya bağlıdır. Çünkü kontrolün amacı, planlarla fiili sonuçların uyup uymadığını öğrenmek olduğundan yönetici planlama yapılmalıdır.

Planlama süreci iş yaşamında bulunuş nedenini belirten bir görev cümlesiyle başlar. Örgütteki her kademe var oluş nedenini açıklayan bir göreve sahiptir. İstenen sonuçları elde etmeye yarayan amaçlar ise görevin saptanmasından sonra belirlenecek ikinci adımı oluşturur (Birdal ve Aydemir, 1992, s.8).

Yönetimin en temel fonksiyonu olan planlama belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilmek için neyin neden ne zaman kim tarafından hangi araç-gereç ve olanaklar kullanılarak nasıl yapılacağını belirleme faaliyetidir. Planlama ile mevcut ve olası koşullar göz önünde bulundurularak en uygun hareket tarzı oluşturulmaya çalışılır. Süreç içerisinde meydana gelen değişme ve gelişmeler dikkate alınarak planlarda bir takım değişiklikler yapılması gerekebilmektedir. Firmanın gereksinimlerine göre kısa orta ve uzun vadeli olarak yapılan planlamanın dört temel aşaması bulunmaktadır.

- 1) Amaçların belirlenmesi
- 2) Amaçlara ulaştırılacak alternatiflerin belirlenmesi

3) Alternatiflerin karşılaştırılması

4) En uygun alternatifin seçilmesi

Amaçlar belirlendikten sonra iç ve dış çevre koşulları dikkate alınarak işletmeyi amaçlarına ulaştıracak alternatifler belirlenir. Tek ve bir seçenikle sınırlı kalmak amaca ulaşma şansını azaltacaktır. Bu nedenle farklı koşulları ve yaklaşımları bulunan farklı alternatiflerin belirlenmesi gerekmektedir. Elbette ki söz konusu alternatifleri belirlerken işletme içinden ve dışından sağlanacak doğru verilerle çalışmak son derece önemlidir. Ancak bu sayede doğru politika ve stratejilere ulaşılabilir.

Firmanın içinde bulunduğu maddi ve beşeri olanaklar ülkenin sosyal ekonomik politik ve kültürel koşulları ve firmanın amaçları göz önünde bulundurularak belirlenen alternatifler karşılaştırılıp en uygunu seçilmelidir. Böylelikle yöneticiler bir karar vererek yaptıkları planla yönetim sürecinde ilk adımı atmış olmaktadır.

Firmaların öncelikle amaçlarının ne olduğunu açık bir şekilde belirlemeleri ve en alttan en tepeye kadar her üyesine aktaracakları bu amacı sahip oldukları kaynaklar ve koşullara uygun bir plana aktarmaları gerekmektedir. Firmalarda planlar genellikle kısa vadeli olarak belirlenmektedir. Yazılı hale dönüştürülmeden daha çok sözlü olarak kalan planların meydana gelebilecek değişme ve gelişmeler karşısında revize edilmesi yazılı planlara göre daha zor olabilmektedir. Yazılı planlar sözlü planlara nazaran daha yararlı ve sonuca götürücü niteliğe sahiptirler. Bu nedenle firmaların sözlüden çok yazılı planlar yapmaları gelişme ve değişimleri daha net görmelerini ve kolayca yeni hareket tarzları belirleyebilmelerini sağlayacaktır.

Firmalar tüm işletme fonksiyonlarını kontrol edebilme olanağı bulunan sahip yöneticilerin genellikle doğru verileri toplayarak yazılı planlar yapmayı tercih etmedikleri bunu bir zaman kaybı olarak gördükleri bir gerçektir. Günümüzün yoğun rekabet koşulları içerisinde hayatta kalabilmenin temel şartı yazılı herkesçe bilinen ve gerektiğinde revize edilebilen uzun dönemli planlarla işletme faaliyetlerini yönlendirmektir. Aksi takdirde tahmin edilmeyen durum ve koşullarla karşılaşarak başarısızlıkla yüz yüze gelinecek ve asıl zaman kaybı ve beraberinde emek ve para kaybı ile o zaman karşı karşıya kalınacaktır.

Firmalarda genellikle planlamanın sahip yöneticinin merkezci bir yönetim anlayışı ile yapıldığı gözlenmektedir. Oysa yapılan planların verilen kararların başarı ile gerçekleşme olasılığı diğer çalışanların da katılımı sağlanarak arttırılabilir. Hem böylelikle kararlara katılan

planların yapılmasına ortak edilen çalışanların daha bir inanç ve istekle çalışmaları mümkün olacaktır. Kişiler kendilerinin ve yaptıkları işin önemsendiğinin farkına varacaklardır. Dolayısıyla firmalarda yöneticilerin katılımcı tutum ve davranışları planlamadan başlayarak her aşamada çalışanlara ivme kazandırıcı bir faktör olarak başarı şansını arttıracaktır (Düren, 1997, s.81).

2.2.1.1.Planın Özellikleri

Plan kapsadığı alan süre ve niteliğine göre farklı özellikler arz edebilir. Bununla birlikte işletme yönetimi açısından değerlendirildiğinde iyi bir planda bulunması gereken temel özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Planda açıklık ve belirli bir amacın olması gerekir.
- Planın hazırlanmasında emeği geçecek olan kimselerin etkin bir iletişim içerisinde bulunmalıdırlar.
- Plan çok katı değil, aksine işletmenin gerek iç gerek dış çevresiyle uyum sağlayacak şekilde esnek olmalıdır.
- Planda katılımcı bir anlayış hakim olmalıdır. İşletmenin ilgili kademelerine yayılmalıdır.
- Planda zamanlamaya dikkat edilmelidir.
- İyi bir plan işletme maliyetlerini azaltıcı ve verimliliği arttırıcı nitelikte olmalıdır.
- Plan, planı uygulayan kimselerin girişim ve değişik alternatifler ortaya koyabilme kabiliyetlerini körletme niteliği taşımamalıdır.

Ancak, planlama ise; plandan farklı olarak daha çok bir süreci açıklar. Planlama gelecekte belli şeylere ulaşmak için izlenecek yol, yöntem ve metodları ifade eder. Yönetim ve yönetim açısından planlama;

- Hangi iş?
- Ne zaman?
- Ne şekilde?
- Hangi şartlarda?
- Kim tarafından?
- Hangi sürede?

- Hangi sebeplerle ya da niçin yapılacağı?

Gibi soruların cevaplandırılmasına yönelik bir süreç olarak tanımlanabilir. Planlama aynı zamanda bir yorum ve düşünme (a state of mind) modelidir (Koçel, 2003, s.11). Yöneticinin başarısını etkileyen temel faktörlerin başında planlama gelmektedir. Çünkü planlama doğrudan yönetimin diğer tüm fonksiyonlarıyla ilintilidir.

2.2.1.2 Planlamanın Türleri

İşletmede gerçekleştirilen planlar, oluşturulduğu hiyerarşik kademe kullanım süreleri ve kapsadığı süreler bakımında birçok alt dallara ayrılmıştır. Aşağıda bu plan türlerinden bazıları verilmiştir.

1. Stratejik Planlar: Genel amaçlara erişmek için örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve örgütsel kaynakları bu faaliyet sahalarına dağıtımı çabaları ile ilgilidir. Üst kademe yöneticileri tarafından ve uzun faaliyet dönemleri için hazırlanırlar.

2. Taktik Planlar: Stratejik planlar yapıldıktan sonra bunların gerçekleştirilmesi için taktik planlara gereksinim vardır. Taktik planlar işletmenin stratejisinin kısımlara ayrılarak uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

3. Eylemsel Planlar: Eylemsel planlar, taktik planların uygulanmasını kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla işletmenin alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanırlar. Bu planlar normal olarak kesin somut ve rakamlarla ifade edilebilen belirsizlik riskini en az taşıyan eylem programlarından oluşmaktadır. O nedenle bu tür planlar kısım yöneticilerinin aylık haftalık hatta günlük programlarını oluştururlar.

4. Bütçeler: Her fonksiyonel plan ve eylem programlarının bir maliyeti veya bedeli vardır. Bu bedel yapılacak işin miktarı ve kalitesine göre değişmektedir. İşte yöneticilerin zaman içinde programlanan faaliyetlerin miktar ve kalitesi göz önünde bulundurularak bunları gerçekleştirecek maddi – parasal kaynakların dağıtımı ile ilgili çalışmalara bütçeleme adını verilmektedir.

5. Tek Kullanımlı Planlar: Bu tür planlar bir defalık kullanılmak amacıyla oluşturulmaktadır. Bunlar tekrar kullanılma şansına sahip değildirler, çünkü onların uygulama koşulları zaman içinde değişmiştir. Örneğin taktik ve eylem planlar ve hatta

stratejik plan kendi zaman periyodu için kullanırlar ve bir daha kullanılma şansına sahip değildirler.

6. Sürekli Planlar: Bu planlar organizasyonu içinde yürütülen faaliyetlere rehberlik etmekte ve uzun süre uygulanabilme şansına sahip olmaktadır. Uygulama da sürekli planlar olarak genellikle politikaları yöntemleri ve kuralları görmektedir (Eren, 1993, s.100-103).

2.2.2. Plan ve Planlamanın Yönetim İçerisindeki Yeri ve Önemi

İşletme yönetimi, yeni bir ürünün tasarlanması, var olanların geliştirilmesi, yeni pazar alternatifleri, ürün ve müşteri portföylerini, fırsatları ve diğer aklımıza gelen her çeşit faaliyetlere işletme amaçlarına uygun ve etkin bir tarzda bir yaklaşım içerisinde bulunmalıdır. Bu yaklaşımda tüm yönetim sürecindeki işlevlerinde doğru hareket etmesi ile olabilir. Bu noktadan bakıldığında iyi bir planlamanın hayati önem taşıdığı inkar edilmez. Çünkü yönetimin tüm işlevlerindeki temel başarının ana kaynağı iyi bir plan ve planlama sürecinde yatar.

Örgütlenme (organizasyon) yapılırken planlama söz konusudur. Yine yöneltmede (koordinasyon) planlama atılan ilk adımdır. Kimler hangi işleri ve ne şartlarda, hangi amaçlarla gerçekleştirecek? İyi bir koordinasyon için iyi bir planlama şarttır. Yine etkin bir denetim için planlama olmazsa olmazlardan birisidir. Çünkü planlama olmazsa neyin denetleneceği ve nelerin başarıyla başarılmadığı tam olarak ortaya konulamayacağı gibi performans ve verimlilik dahi saptanamaz.

Kısacası, planlama yönetim içerisinde en temel taşlardan birisidir. Tüm yönetim fonksiyonlarını ve kademelerini önemli ölçüde etkiler.

2.2.2.1. Planlamada Tahmin Sorunu, Belirsizlik ve Risk

Başarılı bir planlama süreci için geleceğe yapılacak olan tahminlerin isabetlilik derecesi sistematik ve gayretli çabalar gerektirir. Amaçlar, dış çevre koşulları, ekonomik dengeler, döviz kurları rekabet düzeyleri işletme yönetimini planlama yaparken dikkatli ve tedbirli olmaya sevk eder. Bu nedenle ciddi inceleme ve araştırmalardan sonra planlama yapılmalıdır.

Tahmin, daha önce de ifade edildiği gibi gelecekteki gelişmelerin şimdiden düşünülmesi anlamına gelir. Tahminlerdeki başarı planlamadaki başarının habercisidir. Ancak, tahminin kendisi de oldukça zor bir iştir (Mucuk, 2001, s. 264).

Özellikle siyasi ve ekonomik istikrarı yakalayamayan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin, finansal ve ekonomik bazda uzun vadeler için isabetli tahminlerde bulunmalara ve planlama politikalarını sürdürmeleri güçtür.

İşte, plan ve planlamada bu sorunu giderebilmenin çözüm yollarından biri planın süresini kısa tutmak ve planlamada esnekliğe dikkat etmektir. Diğer bir alternatif çözüm de bulunulabilecek olumsuz koşullarda ekstra bir plan (B Planı), bütçe, komisyon vb. üzerinde çalışmaktır ki elverişsiz şartlarda zararlar en aza indirgenebilsin.

2.2.2.2. Planlamada, Geleceğe Aşırı Yönelmekten Kaynaklanan Hazır Zamanın İhmal Edilmesi

Planlamadaki başlıca sorunlardan biri de plan yapılırken geleceğe çok fazla eğilmeden dolayı içinde bulunulan durumu göz ardı etmek, yeterince önem vermemektir. Bundan da işletme büyük zararlar görür. Bu gibi sorunların ortaya çıkmasının temel sebebi işletmenin bulunduğu çevrenin karmaşıklığı, rekabet ortamlarının sertliği ve iktisadi dengeler gibi faktörlerdir.

Özellikle turizm sektöründe bu sorun daha çok yaşanmaktadır. Çünkü değişen ve gelişen yeni teknolojiler, müşteri beklentilerinin artması hırçın rekabet ortamları ve döviz kurları gibi faktörler işletmeleri zor durumlarda bıraktığı için yapılan planlarda bazen gereğinden fazla ileride atılacak adımlar düşünülmektedir.

Yine işletmelerde bu gibi sorunlar işletmelerin kısa dönemde ki karları değil uzun dönemde karlılığı hedeflemelerinden kaynaklanabilir. Modern işletmecilikte artık kar elde etmek değil de uzun vadede karlar elde etmek yani diğer bir ifadeyle “ayakta kalmak “ kavramı ön plandadır.

Bu gibi sorunlara karşı işletme yönetiminin gelecekteki devamlılığın ve işletme hayat ve başarısının bugünkü izlenen plan ve politikalara ve süreçlere bağlı olduğunu düşünmesi ve durumsallık yaklaşımıyla hareket etmesine bağlı olduğunu bilmesi bu sorunları azaltacaktır. Aslında planlamanın esası ve yönetim sürecinin temeli de budur (Mucuk, 2001, s.265).

2.3. ÖRGÜTLEME İLE İLGİLİ YÖNETİM SORUNLARI

En kısa tanımıyla örgüt, belli amaçlar etrafında toplanmış ve sistemli olarak çalışan topluluklardır. Örgüt ve organizasyon aynı kavramlardır.

2.3.1. Örgüt Kavramı

Şimşek (Şimşek, 2002, s.30), örgüt kavramını, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını diğer bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, yetenek ve bilgilerini bütünleştirmek suretiyle gerçekleştirmelerine olanak veren işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen ya da yapı olarak tanımlamıştır.

“Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir” (Koçel, 1989, s13).

Hicks örgüt tanımlamasını beş önemli nokta üzerinde toplamıştır (Öge, 1996, s.6):

- Bir örgütte daima bireyler vardır.
- Bu bireyler arasında ilişki vardır.
- Bu ilişki bir yapı çerçevesinde düzenlenir ve ifade edilir.
- Örgüt üyesi olan bireylerin, bireysel amaçları davranışlarının nedenlerini oluşturur.
- Davranışlar, bireysel amaçlarla alakalı ve paralel ortak amaçların oluşmasına etki eder.

Örgüt, çevresiyle ilişkide bulunan, çevresindeki örgütleri etkileyen ve onlardan etkilenen kurumdur. Örgütün hayatta kalması ve başarıyı yakalaması içinde bulunduğu çevreyle uyum içinde olması derecesiyle doğru orantılıdır.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü birtakım unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Berberoğlu, 2005, s.3-5):

- Amaç ve hedefler,

- Amaç ve hedeflere ulaşmada benimsenen genel yaklaşım ve yönetim anlayışı,
- Kuruluşta, geçmişte ve bugünkü dönemde mevcut önemli kişilikler ve olaylar,
- Biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi,
- Çalışma ilişkileri,
- İletişim kanallarının çalışma yönü ve biçimi,
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve boyutları,
- Motivasyon anlayışı,
- Dış çevre ile etkileşim tarzı,
- Organizasyona özel sembol, söylem, giyim tarzı ya da kullanılan dil.

Örgüt kültürü örgütün şahıslaşmış hali göz önünde bulundurulduğunda örgütün genel olarak nasıl bir görünüm sergilediği ile ilgilidir.

Örgüt kültürünü oluşturan etmenleri iki grupta toplamak mümkündür. Bunlar:

1. Rasyonel Araç ve Etmenler: Bundan kasıt işletmenin organizasyon yapısı, genel politika ve yaklaşımlar, planlama ve kontroller ödül-ceza, iletişim-haberleşme, terfi sistemleri vb. etmenlerdir. Bunlara işletmenin ruh yönünü oluşturan elemanlar da diyebiliriz.

2. Görüntüsel Araç ve Etmenler: bunlar daha çok işletmenin dış görünümü ile ilgilidir. Örgüt içerisinde yapılan merasim ve kutlamalar, giyim-kuşam, teknik araç-gereç gibi etmenlerdir. Bu gibi etmenler bir anlamda örgütün cisimleşmiş şeklini ortaya koyar.

Örgütlenme veya organize etme, beşeri ve maddi kaynakların işletme amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için düzenlenmesidir (Mucuk, 2001, s.267).

Örgütlenme, planlama aşamasında belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak örgütsel yapıyı oluşturma, diğer bir ifadeyle ‘örgütü oluşturma’ ile ilgili faaliyetlerin tümüdür.

İyi bir planlama örgütün performans ve verimliliğini ölçmek noktasında ne kadar önemli ise, aynı şekilde örgütlenme de (organizasyon) işletmenin gidişatını ve yönetim başarısını etkilemede o kadar önemlidir. Bu nedenle yönetim alanındaki pek çok kaynak örgütlenme ile ilgili sorunları genel yönetim sorunlarıyla iç içe ele almışlardır. Zaten yönetim ve organizasyon birlikte kullanılan kavramlardır.

Örgütlenme hedeflerin uygulamaya konulmasını sağlar. Örgütlenme amaçlara ulaşmak için bir araya gelen bir grup insanın birlikte çalışmasıdır (Özalp, 1995, s.167).

Örgütlenme belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri bu görev ve faaliyetleri yerine getirecek insanları belirlemek ve yerleştirmek ve sonuçta bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları araçları teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan örgütlenme, “maddi ve insan kaynaklarının bir amaç doğrultusunda düzenlenmesi” şeklinde tanımlanabilir.

Oluşturulmuş belli bir yapı anlamında organizasyon ortak bir amaç belirlenmiş bir yapı bu yapının işleyişinde göz önünde bulundurulacak kural ve politikalar haberleşme ve karar alma gibi süreçlerden oluşmuş bir bütündür. Yapı olarak örgüt ortak bir amaç için bir araya gelmiş insanları gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda bir araya gelmiş olan bu insanların bir işbirliği ve uyum içerisinde çalışması gereklidir. Aksi takdirde örgütün amaçlarının gerçekleşmesi beklenemez. Ortak amaçlarla bir araya gelmiş olan bu insanların belirli bir düzen içinde bir hiyerarşiye bağlı olarak faaliyette bulunması zorunludur. Kimin kimden emir alacağı, hangi işi kimin hangi araçlarla yapacağı bu yapı ile ortaya konulmaktadır. İnsanların bu yapı içindeki işleyişi davranışları belirli kurallarla ortaya konulmalı insanların görevlerini bilerek çalışmalarını düzenli bir örgüt yapısının ön koşuludur (Dinçer ve Fidan, 1999, s.154).

Örgütlenme İşletme yönetim sürecinde planlamadan hemen sonra gelen en önemli aşamalardan biridir. İyi bir plan performansın değerlendirilmesi ve denetimi için ne kadar gerekli ise, etkin bir örgütlenme işlemi ile ortaya çıkan iyi işleyecek bir örgüt yapısı da yönetimin; yöneltme koordinasyon denetim fonksiyonlarını kolaylaştırır, bunlara işlerlik kazandırarak işletme yönetiminde etkinliği sağlar. Dolayısı ile organize etme veya örgütlenme uygulamaya yönelik ilk adım olarak çok önemli bir faaliyettir (Mucuk, 1994, s.269).

2.3.2. Örgütlenme Aşamaları

Örgütlenme sürecinin temel amacı örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde uyum içinde bir araya getirmektir. İyi bir örgütlenmenin bulunmayışı amaçlara ulaşmak bir yana karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütlenme işlevi etkili bir biçimde yerine getirilirken personel kendisinden beklenen rol ve işlemleri anlayacağı gibi örgütün amacını da anlamış olacaktır (Can, 1997, s.102).

1. İşlerin Örgütlenmesi: Yani örgüt amaçları doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetlerin neler oldukları ve bu faaliyetlerin organizasyonunun yapılması.

2. Beşeri Unsurların Örgütlenmesi: Belirlenen işlerin kimler tarafından yapılacağının ve personel arasındaki yetki, sorumluluk ve ilişkilerin belirlenmesi, diğer bir ifadeyle insan gücünün organizasyonu.

3. Mekânın Örgütlenmesi: Hedeflenen işleri yapmayı sağlayacak yer, araç-gereç, teçhizat ve yöntemlerin belirlenmesi ve organizasyonunu açıklar (Mucuk, 2001, s.270).

2.3.3. Örgütlenme Tipleri

Her işletme için yapılmış ve uygulanması mümkün olan bir örgüt modeli bulmak doğal olarak mümkün değildir. İşletmelerin özellikleri ve her işletmenin kendine göre bir ayrılık ve özellik göstermesi nedeni ile böyle bir örgüt modeli yaratılması imkânsızdır.

Bununla birlikte genel olarak kullanılabilecek kurallar vardır. Ama işletmelerin örgütlenmesinde bu genel kurallar çerçevesinde işletmenin özellikleri ve yapısına uygun örgüt şekillerini bulmak ve kullanmak gerekmektedir.

2.3.3.1. Dikey Örgüt:

Dikey örgütün diğer bir adı komuta tipi örgüttür. Bütün kademeler en üstten en alta kadar aynı emir zinciri ile bağlıdır (Akat, 1984, s.127).

Bu tür örgütlerde aynı seviyede görev yapan kimseler birbirlerinden bağımsız olarak çalışırlar. Ancak üstlerine karşı sorumludurlar ve onların verdikleri görevleri yaparlar. Kendilerine bağlı astlarına da görev verirler. Bu tür örgütler işlerin karmaşık olmadığı uzmanlaşmaya gerek duyulmayan işletmelerde çoğunlukla kullanılırlar.

Bu örgüt tipinde yönetici çabuk karar alıp uygulayabilir. Ancak işlerin uzmanlık istediği durumlarda uzmanın görüşünden yararlanmak mümkün değildir (Ertürk, 2000, s.127).

Tüm örgüt tipleri içinde en basit olan dikey örgüttür. Bir organizasyondaki farklı kademelerdeki dikey ve dolaysız ilişkileri gösteren yapı türüdür. Yani temel emir-komuta zincirini temsil eder ve yetki kavramıyla özdeşleşir.

Personelin yetki ve sorumluluk ilişkilerini açıkça ortaya koyduğu için otoriter bir karakter taşır. Herhangi bir sorun çıktığında çabuk karar verilmesi sağlanır. Çünkü dikey örgüt tipleri küçük olacağından örgütte çalışan herkes neler olup bittiğini kolayca görmektedir.

Eğer örgüt büyürse dikey örgütün etkinliği azalır. Çünkü işler arttıkça yeni kademeler eklemek gerekeceğinden hız esneklik ve merkezden kontrol gibi yönleri yok olmaktadır (Can ve Diğerleri, 2001, s.177).

2.3.3.2.Yatay Örgüt:

Bu örgüt yapısı dikey örgüte bir kurmay bölümün ilave edilmesi ile oluşur. Kurmay bölümde işletmenin büyüklüğüne göre ya bir kişi veya çok sayıda kadrolar yer alabilir. Kurmay bölümünün görevi yürütme sorumluluğu taşıyan dikey yetki sahibi yöneticilere tavsiye ve teknik bilgi sağlamaktır. Böylece yönetici kadronun araştırma ve uzmanlık bilgisi toplama yükünü üzerinden alır (Ertürk, 2000, s.127).

Kurmay durumunda olan personelin öncelikle yönetimin en üst kademelerinde bulunan uzmanlık sahibi tecrübeli kimselerden oluşması tercih edilir. Böylece bu kişilerden yararlanma imkanları daha fazla olur (Akat, 1984, s.129).

2.3.3.3. Matris Örgüt:

Matris örgüt yapısı karmaşık organizasyonlarda giderek karmaşıklaştıran karar verme koordinasyon, kontrol gibi konulardaki bazı problemlerin içinden çıkmak amacıyla kullanılır (Ertürk, 2000, s.128).

Eğer işletme dinamik bir çevrede faaliyet gösteriyorsa matris örgütlenmeye geçmek için zorlayıcı koşullardan ilki gerçekleşmiştir (Akat, 1984, s.140).

Bu örgüt türü fonksiyonel ve ürün temeline dayalı organizasyon yapılarının özelliklerinin bir araya gelmesiyle oluşur. Matris yapı özel projeleri ele almak amacıyla geçici organizasyon yapısı niteliğini de taşıyabilmektedir (Ertürk, 2000, s.128).

Matris örgütlerde bölümlere ayırma ölçütü olarak hem işlev hem de proje ölçütünün bir arada kullanıldığı biçiminde olabilir. Matris örgüt ikili bir yapıdır. Bölümleri oluşturan pozisyonlar aynı zamanda iki ayrı üste bağlı bulunmaktadır (Akat, 1984, s.140).

Matris organizasyon yapısında koordinasyon geleneksel yapılara göre daha yüksek düzeyde sağlanır. İş komuta örgüt yapısındaki uzmanlaşmış bölümlerden farklı biçimde bir proje içinde örgütlenmektedir. Birkaç projenin varlığı söz konusu olunca bu tip organizasyon yapısına gereksinim duyulur (Ertürk, 2000, s.128).

Yani normalde proje örgütleri proje süresine bağlı geçici yapılardır. Bu yapılar bir proje süresine bağlanmayıp sürekli durumuna getirilirse ortaya çıkan yapıya matris örgüt adı verilmektedir

Bu örgütlerde iki tür yönetici vardır. İşlevsel ve ürün (proje) yöneticileri. İşlevsel yöneticiler üretim, kalite kontrol envanter zamanlama ve satış gibi uzmanlaşmış kaynakların kullanımından; ürün yöneticileri ise bir ya da birkaç ürünle bunların ürün stratejilerini saptamak ve işlevsel yöneticilere gerekli kaynaklar için baş vurmaktan sorumludur. İşletme matris yapıya dönüşürken işlevsel yöneticiler bazı yetkilerini kaybedecek ve kendi bağımsız bütçeleri olan ürün(proje) yöneticilerinden bazı emirler alma durumunda kalacaktır (Can ve Diğerleri, 2001,s.180).

2.3.4.Yönetimde Örgütlenme İle İlgili Yaşanan Sorunlar

Örgütlenme fonksiyonu planlamadan hemen sonra gelen ve en önemli aşamalardan birisidir. Örgütlenme ; “üretim faktörlerini sistemli uyumlu ve etkili biçimde kullanarak mal ve hizmet üretmek için insanların görevlerini en iyi biçimde yapmak üzere düzene konmaları ve her türlü araç gereç ve malzeme ile donatılmaları” şeklinde tanımlanabilir (Akgemci, 2001, s.23).

Firmalarda genellikle basit ve formal olmayan bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Dolayısıyla iş bölümü uygulaması daha kolay olabilmektedir. Yani bu işletmelerde çalışan insanların hemen hemen hepsinin birbirini tanıması iş bölümünde kolaylık sağlamaktadır. Bu da kimin ne yapacağı kimden emir alıp vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır. Diğer yandan bilindiği gibi firmalarda yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Ancak böyle durumda yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir (Müftüoğlu, 1997, s.123).

Uzmanlaşmaya gelince firmalarda uzmanlaşma çok düşük düzeyde kalmaktadır. Bu ise işletmelerde etkin ve verimli çalışma sonuçlarının yaratılmamasında ve kalite gerçekleştirilmesinde en büyük tehlikelerden biridir (Uludağ ve Serin, 1990, s.21).

Genellikle firmaların sahip yöneticileri başkaları ile görevleri paylaşmak istememekte ve yardımcılarına kolayca yetki devredememektedir. Özellikle işletme sahipleri yönetimi profesyonel yöneticilere devretme konusunda çekingen davranmaktadırlar. Bunun sebebi de profesyonel yöneticinin mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacağı risk altına girmediğinden işletme yönetimine gereken önemi veremeyeceği pratik bilgilerinin ve tecrübenin yetersiz oluşu işletmeye getireceği maliyetin yüksekliği gibidir.

Diğer bir sorun da personel ve personel eğitimiyle ilgilidir. Personel araştırması yapılmadığı için bilinçli bir personel seçimi de yapılamamaktadır. Öte yandan firmalarda emek yoğunluğunun yüksek oluşu ve siparişe göre iş yapmalarından dolayı ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşamaktadır. Böyle olmakla birlikte mevcut personel eğitimine işletmenin finansal yetersizliğinden ya da sahip yöneticinin isteksizliğinden dolayı ağırlık verilmemektedir (Özgen ve Doğan, 1997, s.47-48).

2.3.4.1. Yetki Devrindeki Sorun

Yetki en kısa tanımıyla birilerine iş gördürme veya belirli işleri yaptırma hakkıdır. Yönetimde yetkinin önemi büyüktür. Yönetici başkalarına iş yaptırabilme hakkına sahip olmadan yönetim fonksiyonlarını yerine getiremez.

Yetki devri ile ilgili olarak yaşanan temel sorun yetki ile sorumluluğun denk olmamasından kaynaklanır. Yetkinin kullanım sahası ve sorumluluklar netleştirilmeden veya yetkiyi veren ve alan arasında tam bir iletişim sağlanmadan devredilen yetki yönetimin, yanlış veya kötüye kullanılmış bir yetki ve beraberinde getirdiği sorunlarıyla karşılaşmasına sebep olur.

Burada ele alınması gereken temel konu yetki ile ilgili olarak yetki devri (göçerilmesi) mi yoksa güçlendirmenin (Empowerment) mi yapılacağıdır. Güçlendirme yetki ve sorumluluğun devredilmesi anlamına gelir.

Yetki devrinin ortaya çıkması yöneticinin iş yükünün hafifletilmesi, alt kademelerdeki personelin de yönetici olarak yetiştirilmesi gereği ve örgütsel öğrenmenin sağlanması gibi faktörlerin bir sonucudur.

Örgütlemelerde bu alanda yaşanan sorunları en aza indirmenin yolu yetkinin çeşidi ve kapsamının ve sorumlulukların sınırının tam netleştirilmesidir. Ayrıca yetkilendirilecek ya da güçlendirilecek olan kimselerin kapasitesi ve işletme misyon ve vizyonunu benimsemiş

olmalarına dikkat edilmelidir. Son olarak yetkilendirme sürelerinin iyi planlanması sorunları çözmede faydalı olacaktır.

Yetki devri ile ilgili olarak bir diğer sorun, astların sorumluluk üstlenmekten kaçınmalarıdır. Genel olarak insanlarda sorumluluktan kaçmak gibi bir eğilim vardır. Bu eğilim yapılması gerekenlerin yapılmamasına neden olur. İşletmelerde personelin sorumluluktan kaçması işletmenin girişimciliğini ve aktifliğini zedeleyerek daima merkezi bir otorite, hantal bir yapı ve değişim ve gelişmeleri takip edememiş bir işletmenin olmasına sebep olur.

İşletme yönetimi personele yetkiler vermekle personelin ve dolayısıyla işletmenin girişimcilik ruhunu harekete geçirir ve bu alandaki sorunları çözüme kavuşturabilir. Ayrıca işletmeye bağlılık duygusunun da geliştirilmesi bu konudaki sorunları azaltıcı niteliktedir (Jandt, 2002, s.161).

2.4. YÜRÜTME İLE İLGİLİ YAŞANAN SORUNLAR

Yönetim, planlama ile başlar, örgütlenme ile güçlenir ve yürütme ile devam eder. Diğer bir deyişle ilk aşamada planlar hazırlanır. Planlanan konuların uygulamaya konulması örgüt kurulup örgütü oluşturan kişilere görev verilmesi ile işletme ileriye doğru adım atmaya hazır olur. Bunun sağlanması ise kişilerin iş yapabilme yeteneğine bağlıdır. İş yapabilmeleri ise emir verebilmelerine ve verdikleri emirlerin dinlenmesi ve kabul edilip yerine getirilmesine bağlıdır. Bu sağlandığı taktirde yöneltme fonksiyonu başlamış olur (Özalp, 1995, s.187).

Yönetimin fonksiyonlarının en karmaşık nitelikte olanlarından biri yürütme ya da önderlik etmedir. Bu fonksiyonla; başarılı olabilmek için insanlarla etkili iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir. İşletmelerde faaliyetler önce planlanır, ardından örgütlenmeye geçilir. Planlanmış ve örgütlenmiş işlerin yöneltilmesi, amaçların gerçekleştirilmesi aşaması başarının bir başka şartını oluşturmaktadır. Personelin üzerine düşen görevleri yapabilmesi emirlerin verilmesine bağlıdır. Bir yürütme fonksiyonunun başlangıcını emirlerin verilmesi oluşturmaktadır. İşletmedeki kişi ve gruplar amaçların gerçekleştirilmesi yönünde motive edilmelidirler. Yürütme faaliyeti yerine getirilirken kimin neyi yapıp yapamayacağı düşünülerek, işler personele aktarılır ve aktarılan bu işler takip edilir (Dinçer ve Fidan, 1999, s.157).

2.4.1. Liderlik Özellikleri

Kişinin Lider olarak ortaya çıkmasının ve grubu yönetmesinin en önemli nedeni taşımakta olduğu özellikleridir. Bu sebeple özellikler yaklaşımı, liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu varsayar. Liderlerin özelliklerinin neler olması gerektiği konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde belirlenen lider özelliklerinden bazıları aşağıda sayılmıştır.

- Yaş
- Boy
- Cinsiyet
- Irk
- Yakışıklılık / Güzellik
- Başkalarına Güven Verme
- Güzel Konuşma Yeteneği
- Zeka
- Bilgi
- Kişiler Arasındaki İlişki Kurma Yeteneği
- İnisiyatif Sahibi Olma
- Duygusal Olmak
- Dürüstlük
- Samimiyet
- Doğruluk
- Açık Sözlülük
- Kendine Güven Duyma
- Kararlılık
- İş Başarma Yeteneği

Liderlik yukarıda sıralanan özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Şayet grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip olanları belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri belirlemek ve yetiştirmek kolaylaşacaktır (Ertürk, 2000, s.156).

2.4.1.1. Liderlik Modelleri

Günümüz koşulları altında işletmelerdeki yöneticilerin liderlik tipleri genel olarak olumlu ve olumsuz şeklinde ikiye ayrılabilir.

Olumsuz veya yaratıcı, olmayan lider niteliklerine haiz yönetici tiplerini şöyle özetleyebiliriz.

1. Otokratik Lider: Otokratik lider tipi yönetici otoritesini, yetkisi ve mevkiini bütün imkanları ile kullanıp baskı ile yönetimi tercih eder. Onun için önemli olan astların emirlerine kayıtsız şartsız itaat etmeleridir. Faaliyetlerde geçerli olan onun kararlarıdır, astların fikirleri hiçbir değer taşımaz. Genellikle bu tip yöneticiler kendi itibarlarını ve mevkilerini yükseltmek amacıyla hareket ederler ve kendinden zayıfları daima ezerler.

2. Pasif Lider: Tahminlerin çok üstünde olan bu tip yöneticiler herkese hoş görünmeye çalışır, işletme içinden veya çevreden gelen baskılar karşısında eğilir, ödün verir ve genellikle risklerle karşılaşmaktan kaçınır. Böyle yöneticileri sistemler kendiliklerinden elimine ederler.

3. Bürokratik Lider: Bürokratik liderler aksini iddia etmelerine rağmen astlarından belli standartların dışına çıkmayan, devamlılık gösteren davranışları beklerler ve bunu mükâfatlandırır. Önemli olan kurallara ve ilkelere uyumdur. Belli kurallar dışına çıkıp riske girmek onaylanmaz. Böyle bir ortamda mevkilerin otoritesi mevcuttur, kişisel veya sosyal otorite söz konusu olamaz. Bu tip bir yönetim tarzında yöneticilik ve atılım önemli ölçüde engellendiğinden gelişme ve büyüme imkansızlaşır.

Olumlu veya yaratıcı, yapıcı lider niteliklerine haiz yönetici tiplerini de şöyle özetlemek mümkündür:

- **Yapıcı, Yön Veren Lider:** Bu tip lider yetenekleri, bilgisi ve deneyimi ile daima yön verebilen, sonuca ulaştıran niteliktedir. İşin başarılması konusunda son derece kararlı bir tutum izlerler, ödün vermez. İş ve örgüt konuları dışında astları ve çevresine karşı yardımcı ve samimidir. Astların performanslarını yüksek tutma konusunda ısrarlı

ve katidir. Başarıyı cömertçe ödüllendirir, fakat yetersizlik ve kusurlar karşısında pek toleranslı değildir. Bu tip liderler çevrelerinden sevgiden çok saygı görürler.

- Danışma ve İşbirliğini Benimseyen Lider: Bu tip yöneticiler danışma, destek olma ve katılma prensiplerini benimsemekle birlikte, her zaman için örgüt hedeflerine ulaşmayı ön planda tutarlar. Böyle bir lider kendisi için çalışanlara liderleri için değil, liderleri ile birlikte çalışabilecekleri bir ortam hazırlamak gayretindedir.
- Bilimsel Çalışma ve Eşitlik Prensiplerini Benimseyen Lider: Bu tip yönetim tarzında faaliyetin bir bütün olarak başarıya ulaşabilmesi için her elemanın konusunda son derece yetenekli ve tecrübeli olması ve ortak amaçlara bağlılığı gereklidir. Tam anlamı ile demokratik prensiplere uymamakla birlikte bir eşitlik ortamı vardır. Eşitlik ruhu çalışma grubu birbirlerinden ihtisas sahalarına saygı duymalarından kaynaklanmaktadır. Liderin son sözü söyleme hakkı olmasına rağmen, belli durumlar için gerekli olan ihtisas, yetenek ve deneyime sahip olan grup elemanlarıyla liderlik yetkilerinin paylaşılması ilkesi mevcuttur (Akat, 1984, s.182).

2.4.1.2. Yönetimde Liderlik Sorunu

İşletmeler ne kadar kusursuz örgütlenirse örgütlensinler bir lidere gereksinim duyarlar. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Her şeyden önce işletmelerin makinelerden farklı olarak parçaları insanlardan oluşmuştur. Diğer taraftan işletmelerdeki örgütsel planlar oldukça geneldir ve özellikle zamanın değişen koşulları içinde yetersiz kalırlar. Kaldı ki örgütlerde büyüme ve gelişme dinamiğini önceden planlamak mümkün değildir. Liderlik anlayışının iş hayatında giderek önem kazanmasının belli başlı nedenlerini şu şekilde özetleyebiliriz (Selimoğlu, 2004, s.2):

- Bilgi toplumuna doğru hızla ilerlediğimiz şu günlerde her geçen gün her alanda yaşanan değişime uyum sağlayabilmek ve kurum içinde çalışanların bu değişime ilgilerini çekebilmek, bunun yanında değişime direnenleri karşısına almadan ikna edebilmek başlı başına yetenektir.
- Bürokratik engeller kaçınılmaz sorundur. Her alanda iş yapabilmek, yetkiyi kullanabilmek için somut belgelere ihtiyaç vardır. Bu gibi sorunlarla uğraşabilmek, bunları aşabilmek için liderin maksimum sorumluluk alabilme yeteneğine sahip olabilmesi gerekir.

- Takım çalışmasına açık, yaratıcı girişken, enerjik, üretken, vizyon sahibi, hiçbir engel tanımayan bireylerden oluşan iş ortamını oluşturabilen yöneticiler iş hayatında çok sayıda bulunmaktadır. Bu özelliklere sahip yöneticilerin sayıları her geçen gün artmaktadır.

Liderlikle yöneticilik iç içe girmiş kavramlardır. Diğer bir deyişle, yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir yetkidir. Liderlik ise, bir kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir. Liderlik bir makamın elde bulundurulmasını gerektirmez (Can ve Diğerleri, 2001, s.196).

Lider ise, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltten kişidir. Yani, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip ettikleri, emir ve talimat doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir.

Liderliğin oluşması için, biçimsel bir organizasyonun varlığı zorunlu değildir. Hiçbir formel yetkisi olmadığı halde toplumu arkasından sürükleyen liderler olduğu gibi, geniş yetkilere sahip olmasına rağmen bunları kullanamayan grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticilerde mevcuttur. Resmi yetkiler ile donatılmış olmak sadece yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarını artırabilir.

Liderlik ile ilgili diğer bir husus da, bir kişinin yönetici olmadan da yönetici olabilmesidir. Diğer bir ifade ile her yönetici bir lider olamaz. Bir kişi resmi yetkisinden dolayı lider olabilir. Ancak, resmi konumundan ve yetkisinden ziyade, onun yol göstericilik nitelikleri belirler. Bu nedenle de yöneticilik ile liderlik eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü bulunmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerini taşımayan yöneticiler de söz konusu olabilir. Bununla birlikte ideal olan durum, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerini de taşımaları ve onların rollerini de üstlenmeleridir.

Liderlik ile ilgili diğer bir husus da, liderliğin sadece işletmenin üst kademelerinde bulunanlara ait bir süreç olmadığıdır. Yönetimin orta ve alt kademelerinde de liderlik söz konusu olabilir. Aralarındaki fark şu ki; kendilerini izleyenlerin sayısı, amaçların niteliği, içinde bulundukları şartlar farklıdır.

Liderlik süreci; Lider, izleyiciler ve şartlar arasındaki ilişkilerden meydana gelen karmaşık bir süreçtir (Ertürk, 2000, s.154).

2.4.2. İşletmelerde Motivasyon İle İlgili Yaşanan Sorunlar

2.4.2.1. Motivasyon Tanımlanması

Motivasyon(güdülüne) dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri umutları inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır. Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2000, s.110).

Motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece kendisi tarafından yönlendirilir. Motivasyonu, insanların belirli bir amaca ulaşmak üzere kendi ihtiyaç, arzu ve istekleri doğrultusunda hareket etmeleri şeklinde tanımlamak mümkündür.

Yine motivasyon, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren güç demektir. Diğer bir ifadeyle bir veya bir insanı ya da topluluğu belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek sarf edilen gayretlerdir. Bu, herhangi bir amaç olabilir. Ayrıca motivasyonu, çalışana enerji sağlayan, onu yönlendiren ve belirli davranışlarının devamını temin eder bir güç olarak da nitelendirebiliriz. Bu yönüyle de motivasyon, iş performansını ve verimliliği etkileyen çalışmanın zinde ve verilecek görevlere her an hazırlıklı olmasını sağlayan bir sosyal ve psikolojik bir faktördür.

2.4.2.2. İşletmeler Açısından Motivasyonun Önemi

Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı iş başarısı, motivasyon süreci ile sıkı sıkıya ilişkilidir. İyi bir yönetici, içten duyulan memnuniyetin elemanın kendisi için olduğu kadar organizasyon içinde önemli olduğunun farkındadır. Bu nedenle de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.

Personelini örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen işletme yönetimi, onlardan verimliliklerini en üst düzeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir. Motivasyonun devamlılığı personelin kendisini motive edebilecek düzeye getirilmesi ile söz konusudur.

İşletmenin performansı ile çalışanların motivasyonu arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Genel işletme performansını arttırabilmek için takım çalışmalarını ön planda tutmak gibi motivasyon araçlarıyla ait olma olgusunun geliştirilmesi gerekmektedir.

Çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran şirketler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Bu şirketler, ücretlerin tek başına çalışanların performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Kurumları ile iyi uyum sağlayan ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, verimliliği yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve kurumda kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar(www.insankaynaklari.com).

İşletmelerin çalışanlarını motive ederken takım odaklı bir motivasyon modeli ile harekete geçmeleri, verimlilik ve kalite çevirimlerinde başarılı sonuçlar alınmasında etkili olacaktır.

2.4.2.3. Motivasyon İle İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Çalışanların motivasyonu ve tatmini konusunda üç zorluk sizi bekler:

- Kuruluşunuzda hem üretken hem de mutlu olma potansiyeline sahip insanları işe almak.
- Şu andaki elemanlarınızın çoğunluğu şevkle çalışmıyorsa gerekli değişiklikleri yapmak.
- İstedığınız ortamı sağladıktan sonra bunu korumak.

Bu zorluklar işletme personelinin özelliklerine, işin özelliklerine uygun motivasyon araçlarıyla ve motivasyon yönetimiyle ortadan kaldırılır.

Motivasyon yönetimi; iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma amacıyla motivasyon araçlarının kullanımıyla oluşturulan planlama, uygulama, denetim, ve yeniden

düzenleme sürecidir. İşletmenin tümüne yönelik motivasyon yönetiminin ilkeleri şunlardır (Çeltek, 2004, s.95-102):

- İşletmenin tümünün gereksinimlerinin dikkate alınması: İşletmenin tümü değerlendirilir, çalışanların motivasyonu için iş hedeflerine işletme hedeflerine yönelik tutarlı ve bütüncül politikalar geliştirilir.
- İşletme departmanları arasında bütünlük ve uyumun sağlanması: Motivasyon araçları belirlenirken ve uygulanırken bu konuda bütün departmanların karşılıklı ve uyumlu işbirliği sağlanır.
- Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin tümünün dikkate alınması: Bireysel çabaları ve ekip çalışmalarını, yaratıcılığı, karlılığı, hedefe yönelik performans ve verimliliği etkilemek için kullanılabilecek motivasyon araçları belirlenir.

Motivasyon yönetimi çalışanların motivasyonunun sistemli olması, dolayısıyla performans düzeyinin yüksek olması açısından önemlidir. Bir işletmede sistemli bir motivasyon yönetiminin faydaları şunlardır:

- Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne bağlılığı artar.
- İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkilidir.
- Motivasyonu yüksek olan çalışanların morali yüksek olur, işletmenin personel devir oranı düşük olur.
- Çalışanların iş tatmini yüksek olur.
- Çalışanların işten kaytarma oranı azalır.
- İşlemenin maliyetlerinde azalma sağlar.
- İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltir.
- İşletmelerin ürün yada hizmetlerinin kalitesinin yükselmesinde etkilidir.

Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkilidir.

2.4.2.3.1. Övgülerle Motivasyonu Sağlamak

İşletme yönetiminin personelin başarı göstermesi durumunda bu başarılarını takdir ettiğini hissettirmesi onların çalışma gayretlerini arttırır. Bu hususta yönetici değişik stratejiler izleyebilir. Örneğin; başarılarından dolayı onlara “tebrikler, çok iyisiniz, kutlarım” gibi övgüler yağdırmak ve bu övgüleri doğrudan doğruya performans verimlilikteki başarılarıyla ilişkilendirmek. Yanlış yaptıklarında uyarılarda dikkatli olmak ve kısacası yapacağı tüm övgü ve tepkileri en çabuk ve belirgin bir şekilde yapmaktır.

2.4.2.3.2. Yöneticinin Bizzat Kendisinin Bir Model Olmasıyla Motivasyonu Sağlaması

Yöneticinin tutum ve davranışları çalışanların motivasyonunu etkiler. Yönetici bu konuda bazı hususlara dikkat etmelidir. Bunlar dış görünüş, zamanı etkin kullanma (çalışma ve dinlenme saatlerine dikkat), işle ilgili tavırlar (daima meşgul olmak, yapılacak bir şey olamasa bile bir şeylerle ilgilenmek), ikili konuşmalara dikkat etmek, örgüt hiyerarşisine saygı, gibi hususlardır.

Örgüt yönetimi personelin moralini sürekli yüksek tutma gayreti içerisinde olmalıdır. Çünkü özellikle hizmet işletmelerinde emek yoğun olduğu için işletmenin bütün faaliyetleri insan odaklıdır. Bu konuda yöneticinin personelinin yapılarını ve nelere değer verdiklerini bilmesi onların moralini yüksek tutmada faydalı olacaktır. Öte yandan yönetimin düşünmesi gereken diğer önemli bir husus da moral ve motivasyonun işten ayrılmalarla doğrudan ilişkili olduğudur.

2.4.2.3.3. Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon

Takım, işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla, kendini motive ederek elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir. İşletmelerde takım temelli bir organizasyon modelinin uygulanması motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takımlarda çalışan bireyler kendilerini daha az stresli bulurlar. Takım içindeki rollerinden dolayı sorumluluk üstlenmeler bile başarının genel sorumluluğu bir bireyin omuzlarından birçok kişinin omuzlarına geçer.

Paylaşılan sorumluluk, tek başına çalışan işçinin çok yüksek hedefler ya da zorluklarla karşılaştığı zaman yaşadığı panik ve çaresizliği hafifletir. Bireyin kendisini organizasyonun

bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Takımları içindeki gerçek konum ve önemlerini görmeleri çalışanları mutlu kılar ve motivasyonlarını artırır.

Takım kararları ve faaliyetleri üyelerin katılımı, takımın istekliği nedeniyle üyelik ilişkilerinin sürdürülmesi, arkadaşça takım iklimi ve üyeler arasındaki ilişkilerin artması nedeniyle takımın bağlılığını yükseltir. Bunun sonucu olarak da takım üyelerinin morali ve gayreti artar.

Takım çalışmaları işletmelere, çalışanlara, yöneticiler ve organizasyon boyutları ile yararlar sağlar. İşletmelerin çalışanlarını motive ederken takım odaklı bir motivasyon modeli ile harekete geçmeleri, verimlilik ve kalite çevirimlerinde başarılı sonuçlar alınmasında etkili olacaktır.

İşletmenin genel yönetimi organizasyonun bütünsel üretimi ile takımların kritik yeteneklerini birleştiren bir motivasyon programını her zaman gündemde tutmalıdır. Takım çalışması yoluyla motivasyon, etkin ve maliyeti düşük bir motivasyon tekniğidir.

Bireyleri tek tek motive etmenin maliyetinin ne denli yüksek olduğu göz önüne alındığında bu durum kendiliğinden ortaya çıkar.

İşgücü verimliliğini ve performansını artırmak, orjinal teknolojileri geliştirmek ve yapılarındaki girişim amaçlı faaliyetleri teşvik etmek gibi konularda günümüz işletmeleri, takım çalışması yoluyla motivasyonu benimsemeleri yararlı olacaktır.

Takım çalışmasının pek çok avantajları olduğu gibi bir takım sakıncaları da olabilir. Bazen çalışanlar takım çalışması diye yapılması gereken işleri birbirine bırakarak takım çalışmasından elde edilmek istenen neticelerin tam aksı sonuçların meydana gelmesine neden olabilirler.

İşte bu gibi durumlardan kaynaklanan yönetim sorunlarına karşı yönetici takım üyelerini konular veya işlerle ilgili düşünmeye ve eleştirel bir bakışla bakmaya teşvik etmelidir. Ayrıca çalışanların zihinlerinde işletme amaçlarını ve vizyonunu tespit ettirecek politikalar izlemelidir (Jandt, 2002, s.75).

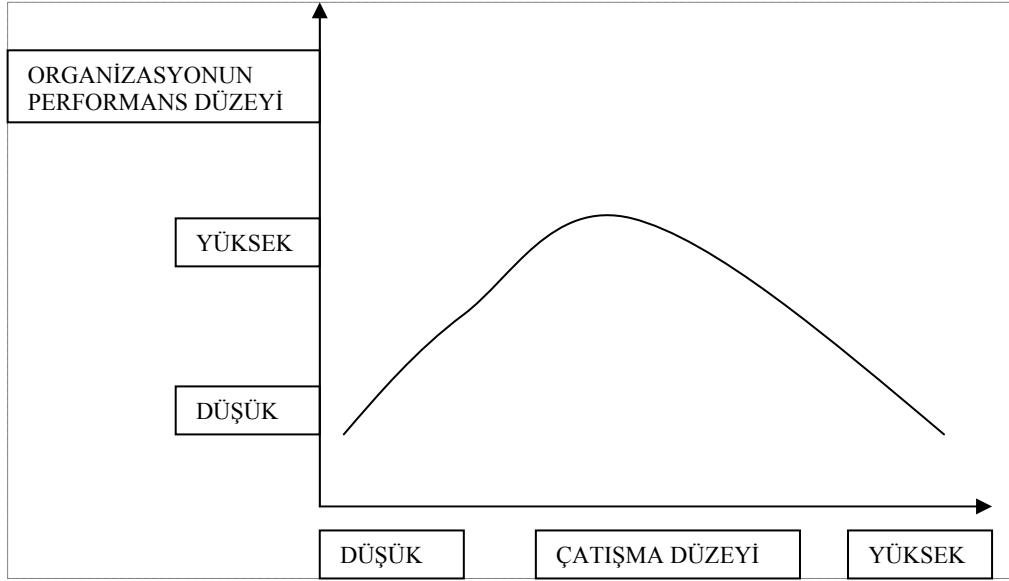
2.4.3. Çatışma İle İlgili Sorunlar

Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli nedenlerden dolayı meydana gelen uyumsuzluk, zıtlasma birbirine ters düşme ya da anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003, s.663).

Çatışmalar kapalı sistem anlayışını temel alan klasik ve Neo-klasik yönetim yaklaşımlarına göre örgütün uyumlu ve düzgün çalışmasını etkileyen ve bozan durumlar olduğundan ortaya çıkmamaları için gerekli önlemler alınmalıdır. Ancak modern yönetim ve organizasyon anlayışı çatışmaların kaçınılmazlığını savunur. Çatışmalar işletmeyi olumsuz etkileyebilir. Ancak hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik değişim ve performansın da olumsuz etkileneceği söylenebilir.

Organizasyonda sürekli ve önemli çatışmalar kararların gecikmesi ve verilememesi, toleransların sorunları çözmeye yetmemesi gibi sorunlara yol açarak yönetimi zor durumda bırakır. Kısacası modern yönetim anlayışına göre çatışmalar işletme açısından yıpratıcı ve sürekli olmadığı sürece yararlıdır ve olumlu fikirlerin meydana çıkmalarını sonuç verirler (Koçel, 2003, s. 664).

Aşağıdaki şekil 2’de görüldüğü gibi organizasyonlardaki çatışmaların örgütün performans düzeyi üzerindeki etkisi önemli ölçüdedir. Çatışma düzeyi yükseldikçe örgütün performansı düşmektedir. Bunun nedenlerinden birisi çatışmalar kişiler üzerinde baskıların oluşmasına neden olarak onların performans ve verimliliklerini etkilemesidir ve çatışma ortamlarında yöneticilerin karar alma konusundaki davranışlarını bazen olumsuz etkilemesidir.



Şekil 2. Çatışma Düzeyi İle Performans İlişkisi.

Kaynak: Koçel, 2003, **a.g.e.**,s:665.

2.4.3.1. Başlıca Çatışma Türleri ve Bunlarla Birlikte Ortaya Çıkan Yönetim Sorunları

Çatışma ile ilgili olarak en başta vurgulanması gereken nokta kaçınılmazı mümkün olmayan ve bazen belirli bir ölçüde gerekli olan çatışmaların özelliklerini çıkış nedenlerini ve çözüm yollarını incelemek olacaktır.

Organizasyondaki çatışma türlerini birkaç şekilde sınıflandırmak mümkündür. Bunlar:

2.4.3.1.1. İşlevlerine Göre Çatışmalar

Bu gruptaki çatışmalar fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalardır. Fonksiyonel çatışmalar, organizasyonun, amaçlarına ulaşmasında doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı olan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar işletmede yöneticinin dikkatini bazı sorunlara çekerek işletmede yenilik ve değişimlerin oluşmasına yardımcı olurlar. Buna karşın fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, işletmeyi amaçlarından geri bırakan ve pasifleştiren çatışmalardır. Fonksiyonel olmayan çatışmalarda birbirine zıt fikirler ve yıpranmaları sonuç vererek işletme yönetimini güç durumda bırakır.

2.4.3.1.2. Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Bu gruptaki çatışmalar aşamalı bir süreç şeklinde kendilerini gösterirler. Bunlardan ilki olan potansiyel çatışma, çatışmanın meydana gelmesini sonuç verecek olan koşulları ve nedenleri açıklar. Örneğin bir işletmede personelin ve kaynakların yetersizliği veya yönetimin pasifliği potansiyel çatışmaların nedeni olabilir. İkincisi olan algılanan çatışma bireylerin olayları ya da kişileri algılamalarındaki farklılıklarından kaynaklı çatışma türüdür.

Üçüncüsü hissedilen çatışmadır. Bu da çatışmaya konu olan tarafların birbirlerine karşı duydukları kızgınlık, gerginlik ve kırgınlık gibi durumları açıklayan çatışma türüdür. Nihayet açık çatışma ise, tarafların fiilen birbirlerine karşı gösterdikleri ağır dil kullanmak gibi davranışlardır.

2.4.3.1.3. Taraflar Açısından Çatışmalar

Taraflar açısından çatışmalara baktığımızda bu çeşit çatışmaların 5 şekilde olabildiğini görüyoruz. Bunlar:

- Kişilerin kendi kendileriyle çatışması,
- Kişilerin birbirleriyle (bireylerarası)çatışması,
- Kişiler ve gruplar arasındaki çatışmalar,
- Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar,
- Organizasyonlar arası çatışmalar.

Şeklinde olabiliyor. Yukarıda sıralanan çatışmaların en çok görüleni gruplar arası çatışmalardır. Çünkü örgütteki iletişim eksikliği veya fikir farklılıkları gibi nedenlerden kaynaklanan gruplaşmalar yöneticinin ciddi sorunlarla karşılaşmasına sebep olabilirler. Çünkü yöneticini kendisinde bir gruba dahil olabilir. Bu durumda yöneticinin takip edeceği metod ve sergileyeceği davranışlar grupları tatmin etmezse işletme faaliyetleri büyük ölçüde olumsuz etkilenir.

2.4.3.2.Çatışma Nedenleri

İnsanlar etkileşim içinde bulunduğu sürece, er ya da geç çatışmalar kaçınılmaz olacaktır. Çatışmalar, daha önce de ifade edildiği gibi modern yönetim yaklaşımına göre aslında kötü ya da kaçınılması gereken durumlar değil, sadece ve sadece farklı bakış açılarıdır. Herkes her olaya aynı şekilde bakamayacağına göre, çatışma ve anlaşmazlık da son derece doğaldır.

Çatışmanın nedenleri ile ilgili olarak aşağıdaki gibi genel sıralama yapmak mümkündür.

- Amaçlarda farklılıkların olması
- Algılama farklılıkları,
- İletişim eksiklikleri,
- Çalışanların konumlarındaki farklılıklar,
- Yönetim anlayışı ve tarzı,
- Çalışanların işletme ve yönetim ile ilgili fikirleri
- Herkesin sadece kendisini düşünmesi,
- Değişen ortam ve süreçler,
- Örgüt içi güç (Power) mücadeleleri

Gibi faktörler çatışma sebeplerinin başında gelmektedirler.

2.4.3.3.Çatışma Yönetim Süreci

Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin kullanılması gerektiği konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesiyle açığa çıkacaktır. Çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesinde aşağıdaki yöntemler uygulanabilir (Eren, 1991, s.34):

- Örgüt içinde çatışma yaşanıyor mu teşhis edilmelidir.

- Bu çatışmaların kökleri ve nedenleri araştırılmalıdır.
- Çatışmayı çözecek alternatif yöntemler belirlenmelidir.
- Çatışma nedenlerinin ortadan kalkıp kalkmadığı izlenmelidir.

Yönetici organizasyondaki farklı taraflar ve düzeylerdeki çatışmaların yönetiminde farklı metotlar kullanabilir (Koçel, 2003, s.667). Yönetilemeyen çatışmalar, sadece problemlerin ve uyumsuzlukların büyümesine sebep olurlar. Çatışmaları yönetmek ise, belirli beceri ve tutumları sergilemekle ilgili bir süreçtir. Çatışmalar farklı düzeylerde gerçekleşebilir; kişisel, kişilerarası, takım içi, takımlar arası gibi. Genel olarak her bir seviye ile ilgili atılacak adımlar temelde aynı olsa da uygulamada duruma özel stratejiler bir anlamda durumsallık yaklaşımının takip edilmesi yöneticiyi başarıya götürecektir (Bakan, 2005, s.186). Bununla birlikte örgütsel çatışmaların genel olarak aşağıdaki şekillerde yönetilmesi söz konusudur.

Kaçınma: Kaçınma, çatışmayı görmezlikten gelmedir. Bu yöntem kısa vadede çatışmanın önemsizliğini vurgulamak ve küçüklüğünü ifade etmekle çözümü zamana yaymaktan ibarettir. Eğer çatışma sürekli ise kaçınma, işletmenin etkinliğinin azalmasına sebep olabilir.

Problem çözme: Problem çözme yöntemi, kaçınmanın gereksiz ve etkisiz olduğu düşünüldüğünde kullanılan yöntem olup yapılabileceklerin üzerinde yoğunlaşmak demektir. Çatışma tarafları arasında anlaşmayı sağlama ve çözüm önerileri üretmektir. Örneğin çalışanlar arasındaki çalışma saatleri ile ilgili yaşanan bir çatışma (ben çok çalıştım, sen az çalıştın daha fazla para aldın) ile ilgili olarak yönetim derhal süreçleri kontrol edip gerekli konularda tedbirler alarak bu tür çatışmanın sebeplerini taraflar arasındaki gerginliği kaldırabilir.

Güç Kullanma: Bu çözüm yolu yöneticinin doğrudan otoritesini ortaya koyması ile ilgilidir. Yönetici ‘burada amir benim, bu iş şöyle olacaktır’ diyerek çatışmayı yönetme ve çözme yoluna gider (Koçel, 2003, s.675). Sorunu görmezden gelmek sorunu daha da büyüteceği için yöneticinin hemen adım atması gerekir.

Daha Önemli ve Yüksek Amaçlar Gösterme: Yönetici, taraflara işletmenin misyon ve vizyonlarını hatırlatarak, çatışmanın bunlara ulaşmayı engellediğini vurgulayabilir.

Çalışanlara daha yüksek ve önemli hedefler göstererek çatışmayı yönetir. Örneğin; 2. Dünya Savaşı sırasında İngiliz başbakanı

Churchill, hükümet içindeki görüş farklılıklarını önemli boyutlara ulaşmasını engellemek amacıyla olağan bir Alman işgalini bir üst amaç olarak göstermiştir (Koçel, 2003, s.675).

Taviz Verme: Tarafların amaçlarından fedakarlıklar göstermesi yoluyla uzlaşmaya varılması ve çatışma sebeplerinin ortadan kaldırılmasıdır.

Tarafların Yerlerini Değiştirme: Kişi ya da kişilerin örgütteki statülerini değiştirmek yoluyla çatışmalar çözümlenebilir. Çatışma eğer makam-mevki gibi konularla ilgili olarak ortaya çıkmışsa yönetici birbirini kabullenemeyen tarafların yerlerini değiştirebilir.

Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması: Çatışmanın meydana gelmesine sebep olan şartların ve sebeplerin ortadan kaldırılması ile ilgili bir çözüm ve yönetme yöntemidir. Örneğin, çatışma kıt kaynaklardan kaynaklanmışsa kaynakların arttırılması veya personel azlığından kaynaklanmışsa personelin tedarikine gidilmesi gibi.

Organizasyonlarda çatışmalarla ilgili sonuç olarak şunu söyleyebiliriz. İşletme yönetimi çatışmalara kesinlikle tepkisiz kalamaz. Hatta bazı durumlarda yöneticinin kendisinde katılabilir. Hangi şartlarda olursa olsun yönetici çatışmayı anlamaya çalışmalı ve onu işletme amaçları doğrultusunda kullanma eğiliminde olmalıdır. Aksi takdirde gerek örgüt içi, gerek örgüt dışı çatışmalar işletmeyi faaliyetlerinden geri bırakarak işletmenin varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir. Çünkü birbirleriyle olumsuz anlamda uğraşanlar doğru hareket edemezler ve başarıya ulaşamazlar.

2.4.4. İletişim Sorunları

Örgütlerde iletişim, işletme yönetiminin üzerinde durması gereken en önemli konulardan biridir. Yüksek performanslı örgütleri alışlagelmiş klasik örgütlerden ayıran en önemli fark iletişimin etkinliğinde anlaşılmaktadır.

2.4.4.1. İletişim İle İlgili Genel Kavramlar

2.4.4.1.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Önemi

Bir yönetici olmak bir iletişimci olmaktır. Yöneten kişi ve bu fonksiyon, birbirlerinden ayrılmayacak şekilde içice geçmişlerdir (Barrie, 1994,s.171). İletişim terimi insan ilişkilerinde bir şahıstan diğerine enformasyon ve anlayış aktarma işlemi olarak tanımlanır. Bir nezaretçi sorumluluğu olarak ise iletişim işlemi, bir nezaretçi ile diğer nezaretçi ve nezaretçi ile amiri arasında da aynı derecede önemli olmakla birlikte, çoğunlukla çalışanla nezaretçi arasındaki iletişim olarak anlaşılır (Bittel, 1990,s.479)

En kısa tanımı ile bilgi aktarımı ya da mesaj alışverişi (www.ytukvk.org/arsiv/isletmeiletisimi1.htm) olan iletişim kelimesi, Latince bir kelime olan communis'ten gelmektedir. İngilizce deki karşılığı “comman” olan bu kelimedede; bir başkası ile ortaklaşa sahip olabileceğimiz veya sahip olmaya çalıştığımız her şey” anlamı bulunmaktadır (Menemencioğlu,2000;s.14).

İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde, düzenli bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağ olarak değerlendirmektedir. Bu bağ iki insanı ya da grubu birbirine bazen yaklaşıtııcı bazen de uzaklaşıtııcı rol oynamaktadır. Eğer bir organizasyonda etkin bir grup çalışması yapılmak isteniyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekmektedir. Kısaca iletişim, organizasyon faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır (Eren,2000;s.333).

Çalışma psikolojisi alanında iletişimin kendine özgü bir yeri ve önemi vardır. Endüstriyel işletmelerde çalışan birey, başkalarına karşı olumlu ya da olumsuz yönde davranışta bulunurken iletişim araçlarından geniş ölçüde yararlanmaktadır. Örneğin; yazılı yada sözlü mesaj (ileti) aracılığıyla tepkilerini belirtmekte, bilgiler alıp vermektedir. Ayrıca duygusal ve düşünsel etkileme ve etkilenme durumunda davranışlarını açıklamaktadır. Bir bakıma iletişim, davranışların açıklama ve anlaşılmasını sağlayan bir araç olarak nitelendirilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996;s.23).

Birey işyerinde çalışırken beraberinde kişisel gereksinim, beklenti ve umutlarını da taşımaktadır. Sosyal çevre değıştikçe, insanların gereksinim ve istekleri de değışmektedir. Temel gereksinimler; anlaşılması ve giderilmesi kolay olan, ama mutlaka giderilmesi gereken ihtiyaçlardır. İkincil gereksinimler ise psikolojik ve sosyal içerikli, kişisellelikle yakından

ilgilidir. İnsan mutluluğu, bu gereksinimlerin dengeli bir biçimde giderilmesine bağlıdır. Özellikle ikincil gereksinimlerin giderilmesi kültürel ve sosyal faaliyetlerle gerçekleştirilmektedir. Böylelikle insan ilişkileri daha dengeli bir şekilde yürüyebilmektedir. Bu açıdan işyerinin düzeni ve işleyişinden sorumlu olan kişiler yani yöneticiler, birlikte çalıştıkları insanların gereksinimlerini incelemeli ve makul olanları gerçekleştirmeye çalışarak, işyerinde dengeli ve uyumlu ilişkilerin kurulmasını sağlamalıdır. Yöneticilerin çalışanlarının bu gereksinimlerini incelemelerinde kullanacakları en etkin araç iletişimdir. İşletme yöneticileri, çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılamak dışında pek çok amaç için de kullanmaktadır; motivasyon, haberleşme, kontrol (Menemencioğlu,2000;s.15-16). Organizasyonel hedeflere varılmasında, işletmede etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü rutin (gündelik) iletişim için harcadıkları belirlenmiştir (Kaynak ve diğerleri,2000;s.428).

Etkin bir iletişimin olmadığı organizasyonlarda gruplaşmalar meydana gelir ve güven dayanışma yerine dedikodular ve asılsız haberler meydan alır. Bunun sonucunda örgüt içi birbirini çekememezlikler ve yönetimin işini zorlaştırmalar ortaya çıkar. İletişim ve haberleşmenin etkin bir şekilde olduğu bir örgütte bir birlik havası ve işletmeyi benimseme duygusu söz konusudur.

İletişimin etkili olması ve iletişimsizliği giderme çabaları bir yöneticinin dikkate alması gerektiği konuların başında gelir. Yapılan bir araştırmaya göre iletişimi etkileyen temel faktörlerin önemlilik derecesi şu şekilde oransal olarak açıklanmıştır.

İletişimde kullanılan kelimeler % 10,

Ses tonu % 30,

Beden dili % 60 olarak saptanmıştır.

Bu durumda en önemli faktör beden dilini en iyi şekilde kullanmak olarak karşımıza çıkmaktadır (Filiz, 2005, s.134).

Örgütlemelerde yaşanan iletişim sorunları, iletişimi zorlaştıran bazı etmenlerden kaynaklanmaktadır. Bu etmenler arasında iletişim ile ilgili bazı genellemelerin yapılması, örneğin; teknik bir işletmede insan ilişkilerinin zayıf olduğunu varsaymak gibi. Diğer bir

faktör önyargıların bulunmasıdır. Ön yargılar iletişimi güçleştirir. Kötü insan ne söylerse kötüdür gibi.

İletişim eksikliği, örgüt içi bazı çatışmalara sebep olur. Bu çatışmalar;

Kişî içi çatışmalar,

Kişîlerarası çatışmalar,

Organizasyon içi çatışmalar,

Organizasyonlar arası çatışmalar şeklinde olabiliyor.

Bu çatışmalardan işletme yönetimi büyük ölçüde zarar görür. Sonuç itibariyle bütünlüğü sağlayamamış ve hem kendisi hem de çevresiyle sorunlar yaşayan bir işletme karşımıza çıkar.

Motivasyonel iletişim, çalışanların davranışlarını etkileyen bir özelliğe sahiptir. Böylelikle çalışanlar, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışmaya yöneticiler tarafından motive edilmektedir. İletişim işletmede karar verme mekanizmasını çalıştıracak olan verilerin ve olayların akışını sağlayarak, haberleşme fonksiyonunu da yerine getirmektedir. İşletmede haberleşme fonksiyonunun çalışması ile çalışanlar arasında inanç ve duygular açığa çıkmakta, çalışma birlik ve beraberliği sağlanmaktadır (Kaynak,1998,s.212).

Çalışanlar kendilerine düşen görevleri etkili yapabilmek için gerekenleri bilmek zorundadırlar. Çalışanlar kendilerine gerekli bilgi, beceri ve tutumları iletişim yoluyla öğrenmektedir. Buna göre iletişim, eğitimin etkili aracı olarak nitelendirilmektedir. İletişimin örgütteki işlevleri incelendiğinde önemi daha iyi anlaşılabacaktır. İletişim bir örgütte şu işlevleri yerine getirmektedir (Mısırlıoğlu,1997,s.33-34):

Bilgi taşır. Bilgi bir örgütün en önemli girdisidir. İletişim, örgüt içinde çalışanlar arasında bilgi taşıyarak örgütün etkinliğini kurmaya ve sürdürmeye yardımcı olmaktadır.

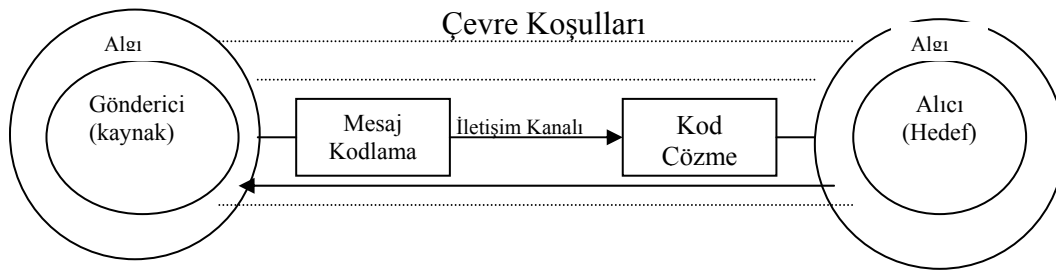
İlişkilere aracılık eder. Çalışanların birbirleriyle ilişkilerini kötüleştiren veya iyileştiren anlamlar iletişimle iletilmektedir.

Etkileşime aracılık eder. Yönetmel ve eğitsel iletişimler etkileşim amaçlıdır. Yönetici, çalışanları eyleme geçirmek için iletişim sürecini kullanmaktadır.

Kararları taşır. Kararların zamanında ve gücünü yitirmeyecek biçimde, doğru olarak yerine ulaşmasını iletişim süreci sağlamaktadır.

2.4.4.1.2. İletişim Süreci ve Metotları

İletişim, bireylerin toplumsal, kültürel koşullarının yanı sıra kişilik özelliklerini de yansıtmaktadır. Başka bir deyişle, algılama, öğrenme, dürtü, duygu, değer gibi insan davranışlarını belirleyen unsurlardan ayrı düşünülememektedir. Bu nedenle iletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik, çeşitli unsurlarla etkileşim içinde olan süreçlerin bir bileşkesi olarak nitelendirilmektedir (Gürgen,1997,s.13).



Şekil 3. İletişim Süreci

Kaynak: Eren, 1998, a.g.e., s:326.

Şekil 2’de iletişim sürecini oluşturan unsurlar ve ilişkileri görülmektedir. İletişim süreci başlıca yedi unsurdan oluşmaktadır (Eren,1998;s.326):

- Gönderici (kaynak)
- Mesaj
- Algı
- İletişim kanalları
- Alıcı
- Geri besleme
- Çevre koşulları

İşletmelerde yer alan çeşitli iletişim kutupları arasında her an ilişkiler kurulmaktadır. Bu ilişkiler örgütsel ve bireysel çıkarları dengede tutacak düzeyde kurulursa işletmenin amaçlarına varması kolaylaşmaktadır. Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemli bir sorundur. İşletmelerde en çok kullanılan iletişim metotları yazılı, sözlü ve görsel – işitsel iletişim olarak gruplandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996;s.38).

1. Yazılı İletişim

Örgütsel açıdan yazılı iletişim, hiyerarşik düzeylerde mesajın tahrip edilmesini önlemek açısından önemlidir (Menemencioğlu,2000,s.38). Yazılı iletişim, sözlü iletişimin ortam, zaman ve mekan gibi sınırlandırıcı faktörlerini ortadan kaldırmakta, alıcının yazının içeriği üzerinde derinlemesine düşünebilmesine olanak sağlamaktadır (Gürgeç,1997,s.94). Ayrıca yetki devrinin gerçekleştirilmesinde de yazılı iletişim araçları kullanmak şarttır (Menemencioğlu,2000,s.38).

Yazılı iletişimin bu üstünlüklerine karşılık bazı sakıncaları da vardır. Özellikle kırtasiyeciliğe yol açması ekonomik kayba, basamaksal yapıyı izlemesi ise zaman kaybına neden olmaktadır. Mesajı alan kişinin mesajı anlamakta güçlük çekmesi halinde yanlış anlaşılmalara yol açabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz;1996,s.39).

Etkili bir yazı için bazı ilkelere dikkat etmek gereklidir. Öncelikle hazırlanan yazının amacı çok iyi belirlenmeli, yazıda yanlış ve eksik ifadeler yer almamalıdır. Anlatım kısa, açık ve anlaşılır olmalıdır. Biçimsel düzene uygun yazılmalıdır (Menemencioğlu,2000,s.28).

İşletmelerde kullanılan yazılı iletişim araçları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.39-40): işletme gazetesi, broşürler, el kitapları, afiş, ilan tahtası, bültenler, yazılı raporlar, mektuplar ve dergiler.

2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim bilgilerin daha hızlı akışını, kişiler arası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.40). Sözlü iletişim, konuşma dili olarak adlandırılan; anlamı kelime sembollerine dönüştüren, bazı uygun deyimleri kullanarak istenilen anlamı veren ve yapısında birçok özel teknik terimi bulunduran iletişim metodudur (Menemencioğlu,2000,s.26). İşletmelerde en çok kullanılan sözlü iletişim araçları; konferans, seminer, görüşme ve toplantılar şeklinde sıralanmaktadır. Sözlü iletişimin belgelenememiş,

uzun konuşma ve görüşmelerde işlerin engellenmesi ve çeşitli basamaklardan geçtikçe amacını ve özünü yitirmesi gibi sakıncaları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.40).

3. Görsel – İşitsel İletişim

Görsel – işitsel iletişim, modern buluşlara dayanan ses ve resim prodüksiyonlarını içermektedir. Bu metot, işitsel iletişim tekniğine (radyo, televizyon) ya da odio-matris denilen öğrenme makineleri gibi çeşitli tekniklerle uygulanmaktadır. Bunların dışında plan, kroki, fotoğrafına ve grafik gibi çeşitli teknikler de görsel – işitsel iletişim metodu içinde düşünülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.42).

2.4.4.1.3. İletişim Biçimleri

Bireyler birçok nedenle toplum halinde yaşamak zorundadır. Bu zorunluluk bireylerin diğer bireylerle, gruplarla iletişim kurmasını gerektirmektedir. Aynı şekilde gruplar da birbirleriyle iletişim halindedir (Şimşek,1988,s.23). Bu şekilde iletişim biçimleri beş ana başlık altında toplanmaktadır:

- **Öz İletişim:** Bireyin hem gönderici hem de alıcı olarak iletişim sürecini gerçekleştirmesidir. Bireyin kendini tanımasını ifade etmektedir. Bireyin kendi iç dünyasıyla kuracağı iletişim, dış dünya ile kuracağı iletişim açısından önemlidir (Şimşek,1988,s.23).
- **Bireylerarası İletişim:** Bireylerin düşünce yapılarındaki farklılıklardan kaynaklanan iletişim biçimidir. Bireylerarası iletişim sürecinin kolaylaştırılması, bireyleri ortak anlayış ve düşünce birliğine iterken örgüt ilişkilerinin gelişmesi amacını da ön plana almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.51). Bireylerarası iletişim becerileri alt ve üst kadrolar için sağlıklı ilişkilere neden olmaktadır. İşletmenin temelini oluşturan bireylerin dolayısıyla bireylerarası iletişimin etkin olması tüm işletmedeki iletişimi etkilemektedir. Bu nedenle bireylere iletişim becerisi kazandırmak için eğitim programları uygulanabilir (<http://www.istpsikodrama.com.tr/IPIDAN-SirketEgitimleri.htm>)
- **Birey – Grup İletişimi:** Bireyin amaçları ve gereksinimleri doğrultusunda gruplarla biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim şekline denir

(Şimşek,1988;s.23). Birey grup iletişimi, “bireyden gruba” ve “gruptan bireye” olmak üzere iki türlü gerçekleşebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.51).

- Gruplararası İletişim: Örgütsel yapı içinde yeralan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar arasındaki iletişim biçimidir.
- Örgüt – Çevre İletişimi: Örgütün yaşaması, gelişmesi ve çevreye uyum sağlaması için kendisinden başka örgüt ve sistemlerle iletişimde bulunması gerekliliği sonucu ortaya çıkan iletişim biçimidir (Şimşek,1988,s.24).

2.4.4.2. İletişim Sorunları ve Bu Sorunların Engellenmesi

2.4.4.2.1. İletişim Sorunları

Çalışma psikolojisi alanında iletişimin kendine özgü bir yeri ve önemi vardır. Endüstriyel işletmelerde çalışan birey, başkalarına karşı olumlu ya da olumsuz davranışta bulunurken iletişim araçlarından geniş ölçüde yararlanmaktadır. Amaçları ne olursa olsun, toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamlarını içte ve dışta kurulan ilişkiler düzeni içinde sürdürmektedir. İşletmelerde oluşan bu çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması ve belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini gerekli kılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.23). Özellikle işletme içinde oluşturulması gereken etkin iletişim ağının yokluğu işletme dışı iletişimi de etkilemekte ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını engellemektedir. Bu nedenle işletmeler etkin iletişim için gerekli ortamı sağlamaya çalışmalı, bunun için de öncelikle mevcut kurum içi iletişim sorunlarını belirlemelidir. Aşağıda olası iletişim sorunları açıklanmıştır.

2.4.4.2.1.1. Algılama Engelleri

Etkin iletişimde önemli bir yere sahip olan algılama süreci kişilerin bilgi ve becerilerine bağlıdır.

- Klişeleştirme; bir bireyin davranışlarının, ait olduğu grubu baz alınarak değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Klişeleştiren bir yönetici, belli ayırt edici özellikleri gruba atfeder ve o grubun tüm bireylerinin o özelliklere sahip olduğunu düşünür. Bireyleri ayırt edici özellikleri yerine, ait oldukları gruptan algıladığı özellikleri dikkate alarak değerlendirir. Yakıştırma yolu ile bir takım şeyler

gerçekleşmiş gibi kabul edilmekte ve bunu yaparken gerçek verilere ne kadar az dayanıldığı hiç düşünülmemektedir.

- Kendine Yontma; İyi ve olumlu davranışları birey kendisine mal edinirken, kötü ve olumsuz davranışların sorumluluğunu almaktan kaçınmaktadır. Bu davranış kendine yontma olarak adlandırılmaktadır. Hoş olmayan davranışlar için birey kendisinin dışında bir takım mazeretler bulmaktadır. Bunlara yol açanlar ya başkalarıdır ya kötü talihtir ya da kötü şartlardır.

- Hale Etkisi; bir bireyin bir veya birkaç özelliği hakkındaki izlenimine dayanarak, bireyin tüm özellikleri hakkında yargıya varmak hale etkisi olarak ifade edilmektedir. Hale etkisi özellikle yüz yüze görüşmeler sırasında ortaya çıkmaktadır. Kişinin giyimi, tavırları veya söylediği birkaç söz, karşısındaki kişi üzerinde pozitif veya negatif etki yaratmakta, diğer davranışlar bu ilk izlenime göre değerlendirilmektedir. Hale etkisi klişeleştirme ile benzer etkilere yol açmakla birlikte bir farkı vardır. Klişeleştirmede kişi tek bir kategoriye göre algılanırken, hale etkisinde tek bir vasfa göre algılanmaktadır. Örneğin; kişinin zeki oluşuna, şıklığına veya yardımseverliğine dayanarak onun genel kişiliği hakkında bir değerlendirme yapıldığında, tek bir vasıf tüm vasıfları hükmü altına almaktadır.

- Öngörme; bireyin, başka bir bireyin kendisiyle aynı düşünceleri, duyguları ve karakter özelliklerini paylaştığını farz etmesi durumudur. Örneğin; bir yöneticinin bazı zor görevleri çalışanlara vermesi ile onları motive edebileceğini düşünürken, çalışanlar sürekli olarak verilen görevlerden tedirginlik duyabilir, hatta kendini cezalandırılmış bile hissedebilir. Bu, yöneticinin tek yönlü iletişim kurduğunu göstermektedir. Oysa çift yönlü iletişim kurulması yani çalışanların da neler hissettiğini anlamaya çalışması, yöneticileri öngörme etkisinden uzaklaştırmaktadır.

- Seçici Algılama; bu faktör bazı mesajların bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin; kişiler klişeleştirme ve öngörme eğilimine sahipse, belirli kaynaklardan gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacak ya da göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaktır. Bu durum aynı zamanda kişilerin duymak istediklerini beklemeleriyle de ilgilidir. Psikologlar, kişilerin genellikle daha önceden bildikleri kavramlara uygun ve benzer şeyler hakkında bilgi alma eğiliminde olduklarını vurgulamaktadır.

- Algısal Karşı Koyma; bir bireyin inançlarına ters düştüğü veya tehdit edici bulduğu bilgileri bloke etmesi veya değiştirmesidir. Dolayısıyla yöneticiler ve çalışanlar belli türdeki bilgileri çabuk kabullenemeyebilir. Bu nedenle bazı yöneticiler, ciddi sorunlar hakkında bilgi sağlayan çalışanlarına, bu sorunlardan sorumlu olmadıkları halde onların sorumlu tutarak kızmaktadır. Bu tavır, işletme içindeki iletişimde büyük sorunlara yol açabilmektedir.

2.4.4.2.1.2. Kişisel Engeller

Haberleşme engelleri genellikle alıcıyla kaynak arasındaki psikolojik uyumun sağlanmamış olmasından veya bu uyumu gerçekleştirecek olan geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Bir işletmede çalışanların kendilerini üstün görmeleri sonucunda, değer yargıları ve olaya bakış açıları farklı olduğundan ekipte yer alan diğer kişilerle aralarında iletişim kurulamamaktadır. Bu da bir iletişim engeli oluşturmakta, “biz” – “onlar” ilişkisi etkin iletişime bir engel teşkil etmektedir (Şimşek,1988,s.45).

İletişimin iki temel unsuru gönderici ve alıcıdır. İletişim sürecinin etkinliğini azaltan en önemli engeller bu iki bireyin farklı kişilikte olmalarıdır. Kişisel arzu ve istekleri, değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde bulundukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkuları birbirinden farklıdır. Bu farklılık mesajı gönderen için kullandığı sembollerin niteliğini etkilerken mesajı alan için de buna gönderilebilecek tepkinin olumlu, olumsuz ya da kayıtsız olmasına yol açabilir. Diğer bir deyişle, alıcının, göndericinin iletmek istediği herşeyi algılayamadığı, her hususa aynı ölçüde önem ve değeri vermediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun dışında alıcının göndericiye olan güveni, inancı, tutumu da göndericiden gelecek mesajı farklı şekillerde yorumlamasına yol açmaktadır (Eren,1998,s.334-335).

2.4.4.2.1.3. Biçimsel İletişimdeki Sapmalar

Bir örgütün yapısal üstünlüğü ya da bozukluğu, o örgüt içinde kurulan biçimsel iletişim sisteminin işleyişine bağlıdır. Dikey ya da yatay kanallarda sık sık meydana gelen tıkanıklıklar, çeşitli nedenlerle kişiler, gruplar ya da bölümler arasında görülen kopukluklar bilgilerin biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla elde edilmesine neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.58).

Örgütlerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz ederler. Bu yapı içerisinde çoğu kez her çalışan görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp

nerede biteceğini bilememektedir. Bu durum; birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılamayan görevlerin ya da hiçbir bölümün sahip çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri bazı işlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örgüt yapılarında birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışma veya birbirleriyle sıkı ilgisi olduğu iki kısım şefinin ayrı bölümlere bağlı çalışma zorunda kalmaları bölümlerin sorumluluklarının birbirlerine girmesinden kaynaklanmaktadır (Eren,1998,s.461). Örgütsel görev ve sorumlulukların tam olarak tanımlanmamasından dolayı biçimsel iletişimde sapmalar, kurum içi iletişim sorunu olarak değerlendirilmektedir.

2.4.4.2.1.4. Mesajların Eklenecek İletilmesi

Örgütlerde genellikle astlar, gerekli bütün bilgileri üstlerine vermemektedir. Üstlere vereceği bilgi kendisi için hoş olmayan sonuçlar doğuracaksa, bir örgüt üyesi bu bilgiyi mümkün olduğu kadar saklamaktadır. Üst kademe bir görevli de, alt kademelere geçirmesi gereken bütün bilgileri geçirmeyebilir. Bunu da alt kademelerin bu bilgiye ihtiyaçları olduğunu fark etmediği için ya da bilgiye sahip olmayı otoritesini sürdürme aracı olarak gördüğü için yapabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.58).

2.4.4.2.1.5. Üst ve Astların Davranışları

Üstlerin gösterdiği anlayış ve yakınlık, ilişkilerin gelişmesine, iletişimin kolaylaşmasına ve bütün bunlara bağlı olarak da işgörenin işletmeyle bütünleşmesine neden olmaktadır. Her örgütte üst yönetici kademesi o örgütün iletişim atmosferini oluşturmaktadır. Bu atmosfer de, çeşidine göre iletişimi kolaylaştırmakta ya da engel olmaktadır. Eğer üst anlayışlı, hoşgörü sahibi, saygılı bir kişiliğe sahipse iletişim kolaylaşmaktadır. Tersine, sinirli, dengesiz ve taraflı bir görünüm taşıyorsa, astların kendisine yaklaşması ve sorunlarını iletmesi son derece güçleşmektedir. Yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları ya da bilgisizlikleri nedeniyle çoğu kez ast-üst ilişkilerinin düzensiz, gelişigüzel bir nitelik taşıdığı ve biçimsel kanalların gerektiği gibi işlemediği görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.59). Üstler hedeflerine astlarının çalışmaları ile ulaşmaktadır. Ancak, üstlerin astları ezerek kazanmaya çalışmaları verimliliğe zarar veren bir davranıştır (<http://www.istanbul.net/kitap/kisim10.htm>).

2.4.4.2.1.6. Sosyal Saygınlık ve Eğitsel Farklılıklar

Yöneticinin statü farklılığını kendi lehinde kullanmak isteği, astları üzerinde gereksiz ve aşırı baskıya yol açmaktadır. Kendisini baskı altında hisseden işgören, yöneticileriyle zorunlu olmadıkça iletişimden kaçınmakta ve kendisini rahat hissettiği kişilerle iletişim kurmaktadır. Örgüt içinde bu tür davranışlar, düzensiz ilişkiler ağının oluşmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.60).

2.4.4.2.1.7. Dil Güçlükleri

İletişimin amacı bireylerin farklı duygu ve düşünce yapıları arasında bir yaklaşma ve anlaşma kurabilmektir. Ancak anlaşma sağlanmasında dil sorunu önemli bir engel oluşturmaktadır. Bu sorun dildeki yetersizlik veya sosyokültürel farklılık nedeniyle sözcükleri yanlış kullanma, değerlendirme ve yorumlama biçiminde belirmektedir. Bu sorunlardan herhangi biri nedeniyle, farklı yapılarda bulunan kişiler arasında iletişim kısırlığı başladığında, her iki tarafın biçimsel olmayan iletişim kanalları aracılığı ile bilgi gereksinimini gidermeye çalıştığı görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996,s.61). Bunun sonucunda kişilerin edindiği yanlış bilgiler işlerindeki hata oranını artırmaktadır.

2.4.4.2.1.8. Kanal ve Araç Engelleri

İletişimde mesajların iletilmesinde kullanılan kanal ve araçlar haberleşme için engel teşkil edebilmektedir. Mesajlar notlar, telefon görüşmeleri, raporlar, yüz yüze görüşmeler vb. ile iletelebilmektedir. Sözlü iletişimde göndericinin alıcı ile direkt olarak zaman kaybetmeden görüşmesi mesajın doğru ve zamanında iletilmesini sağlamaktadır. Ancak mesaj başka biri aracılığıyla sözlü olarak iletilecekse, mesajı alan aracı kişi alıcıya mesajı doğru olarak ve zamanında götürmeyebilir. Bu da kanal ve araç engeli olarak iletişimi engellemektedir (Şimşek,1988;47). İşletmelerde mesajlar doğru kanallarla (biçimsel – biçimsel olmayan) ve doğru iletişim araçlarıyla iletilmediği sürece gönderilmek istenen bilgiler yanlış anlaşılabilir ve işletme için önemli zaman ve para kaybına neden olabilir. Örneğin kurum için son derece önemli ve tüm çalışanların bilmesi gereken bir kararın sözlü olarak aracı kişiler kullanılarak iletilmesi pek çok yanlış anlaşılmaya yol açabilir. Bu gibi önemli bilgilerin yazılı iletişim araçları ile biçimsel kanallar aracılığıyla iletilmesi gerekmektedir.

2.4.4.2.1.9. Sözlü Olmayan İletişim Engelleri

Beden dili, toplumsal statüyü ve bir grup içindeki hiyerarşiyi, bireyin kendisini grup içinde algılayışını ifade etmesi açısından önemlidir. Genellikle insanlar iletişimin yapılandırılmasında sözcüklerin daha önemli olduğunu düşünmektedir. Oysa yapılan araştırmalar, savunulanın aksine, beden dilinin iletişimde daha etkili olduğunu göstermektedir. Sözcükler düşünceleri ifade etmede, beden diline göre ikinci sırada yer almaktadır.

Yüz ifadesi, yüz kaslarında anlatım amaçlı, mimiklerin oluşması şeklinde ifade edilmektedir. Alın, kaşların ve göz hareketlerinin farklı şekillere girmesi fiziksel ve duygusal ifadelerin en iyi göstergesidir. Her bir mimik farklı şekilde yorumlanmaktadır (Menemencioğlu,2000,s.67). Tüm bu bilgiler göz önüne alındığında bireylerin mesajlarını yorumlarken beden dili ve yüz ifadesine önem verdikleri söylenebilir. Birey karşısındaki insan duruşunu hareketlerini ya da yüz ifadesini farklı yorumlayarak, yanlış anlamalara neden olabilir.

2.4.4.2.2. İletişim Sorunlarının Engellenmesi

Kurum içi iletişim sorunlarının belirlenmesi, hem kurum hem de çalışanlar açısından önemli bir adımdır. Ancak bu sorunlar çözüme kavuşturulmadığı sürece etkin bir iletişim sağlanamayacak ve dolayısıyla ya amaçlarının gerçekleşme süresi uzayacak ya da amaçlar gerçekleştirilemeyecektir. Bu nedenle sorunların engellenmesi amacıyla ileri sunulan bazı öneriler aşağıda açıklanmaktadır.

2.4.4.2.2.1. Etkin İlişki Yönetimi

Dünya çapında yüzlerce firmanın kullandığı ve 1999 yılında Amerikan Psikoloji Derneği'nin Altın Madalyaya layık gördüğü, Dr. Thomas Gordon'un "Etkin İlişki Yönetimi" eğitimi ile müşteri ilişkilerinde, yönetici çalışan ve departmanlar arası ilişkilerde karşılaşılan iletişim engelleri tamamen ortadan kalkmaktadır. Anlaşmazlıklar başlamadan çözülmemektedir. "Etkin İlişki Yönetimi" eğitiminin, katılan birey ve kurumlara sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır (<http://www.yalindanismanlik.com/eietanitim.htm>).

Eğitime katılan bireylere sağlayacağı faydalar

- Etkin zaman yönetimi

- Yaratıcı fikir yönetimi
- Tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlarla iyi ilişkiler
- Sorunları kısa sürede çözme ve uygulama yeteneği
- Toplantı yönetimi

Kurumlara sağlayacağı faydalar

- Departmanlar arasında daha iyi ilişkiler
- Çalışanların performansında ve verimliliğinde yükselme
- İşgören memnuniyetinde artış
- Devamsızlıklarda ve eleman değişiminde azalma
- Müşteri memnuniyeti
- Hizmet ve üretim kalitesinde artış

2.4.4.2.2.2. Öneri Sistemleri

Öneri sistemleri, çalışanların fikirlerinin bireysel ya da grup olarak toplanması, değerlendirilmesi ve uygulamaya konması sürecidir. Öneri sistemlerinde iki tür amaç güdülmektedir. Bunlar; organizasyonun verimliliği ile çalışma yaşamının kalitesinin artırılmasıdır. Yaptıkları önerileri kabul edilen çalışanlar, maddi ve manevi bir takım kazançlar sağlamakta, işletmeye bağlılıkları artarak, kendilerine olan güvenleri yükselmekte ve performansları artmaktadır. Öneri sistemlerinin yararına inanan işletmelerde; çalışanlardan gelen önerilerin zamanında ve objektif biçimde değerlendirilmesi, gözetimcilerin personeli öneri geliştirme konusunda motive etmeleri, üst yönetimin bu programları etkin biçimde desteklemeleri gerekmektedir. İşletmelerde genellikle şu aşamalardan geçilerek öneri sistemlerinin işletilmesi söz konusu olmaktadır (Kaynak ve diğerleri,2000,s.436-437).

Personelin, fikrini ilk üstü ile tartışarak bir öneri formu oluşturması

Bu formun ilk üst tarafından tekrar incelenmesi ve gerekiyorsa personele düzeltmeler konusunda yardımcı olunması

İşletmede oluşturulan öneri komitesinin, bu öneri formunu ele alıp, incelemesi

Önerinin değerlendirilerek, sonucun öneri sahibine iletilmesi

Önerilen fikir kabul görmüş ise, öneri sahibi ile işbirliği sağlanarak, önerinin uygulamaya geçirilmesi ve o kişinin ödüllendirilmesi

2.4.4.2.2.3. İletişimde Açıklık

İletişim açık veya kapalı olmak üzere iki uçta meydana gelmektedir. Açık iletişimde, ne ifade edilmek isteniyorsa mesaj onu ifade eder ve her iki taraf mesaja aynı anlamı yükler. Kapalı iletişimde ise, mesaj ifade edilmek istenenden daha farklı anlamları içermektedir. İletişimde açıklık denilince, açık ve kapalı gibi iki uç arasında kalan, farklı derecelerde oluşan iletişim anlaşılmaktadır. Her bir dilin ve sözlerin doğasında bulunan farklılıklar iletişimde sorunlar yaratabilir. Standardize edilmiş bir konuşma biçimi, terminoloji ve cümle düzeni bu tür sorunları azaltmaktadır. Bununla birlikte kullanılacak cümlelerde, argo kelimelerin ve anlaşılmaz ifadelerin kullanılmaması da iletişimin açık olmasını sağlamaktadır (Menemencioğlu,2000,s.98).

2.4.4.2.2.4. Şikayet Mekanizmaları

Personelin çalışma koşullarından kaynaklanan, işi ile ilgili herhangi bir konudaki memnuniyetsizliği, hoşnutsuzluğu şikayeti oluşturmaktadır. Üstün gözetim ve yönetim uygulaması, diğer çalışanlarla ilişkiler, ücret gibi çeşitli konulardaki sorunlar, işletmelerde şikayeti doğuran nedenlerin başında gelmektedir. İşletmelerde şikayetlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, çözülmesi sürecinde insan kaynakları bölümleri önemli görevler üstlenmektedir. İşletmeler kendi yapılarına göre, değişik şikayet mekanizmaları geliştirip uygulamaya koyabilmektedir (Kaynak ve diğerleri,2000,s.436).

- Şikâyetlerin yazılı olarak işletme içinde oluşturulacak bir komiteye yapılması,
- Şikâyetin doğrudan üst yöneticiye yapılmasına olanak tanıyan, açık kapı politikası,
- Şikâyetin yazılı olarak, şikâyet ve öneri kutuları aracılığıyla gerekli kademelere iletilmesi,
- Yöneticilerin çalışanlarla grup halinde toplanarak, şikâyetlerini, sorunlarını dinlemesi.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta; yönetim kademelerinin tutum ve davranış uygulamaları ile, personelin şikayette bulunma konusundaki çekincesini ortadan kaldırmasıdır. Şikâyetlerin değerlendirilmesinde varılan sonuçların personele iletilmesi gerekmektedir (Kaynak ve diğerleri,2000,s.436).

2.4.4.2.2.5. Görüşme

Görüşme, örgütsel iletişim değerlemesinde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Görüşme yalnız başına kullanılabilir ya da diğer veri toplama yöntemlerini tamamlayıcı bir araç olabilir. Örneğin geniş kapsamlı bir yoklama anketinde elde edilemeyen veriler daha açık uçlu sorularla, bir grup görüşmesi yapılarak elde edilebilir. Görüşme örgüt üyeleri ile teker teker yapılabileceği gibi, iletişim biçiminin tartışılarak karşılaştırıldığı küçük gruplar halinde yürütülebilir. Bu yöntem uygulanırken görüşmeci, örgütteki iletişim konusunda belirlenmiş gerçeklere ulaşmak için yönlendirebilir ya da doğal haline bırakabilir (Mısırlıoğlu,1997,s.102-103).

2.4.4.2.2.6. Öğrenen Organizasyon Kavramını Yerleştirmek

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen koşullara uymakta kullanması, personeli geliştirecek bir sistem kurması yani değişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir (Kaynak ve diğerleri,2000;441). Öğrenen organizasyon yaklaşımında, “öğrenme” esas olarak bir organizasyonun çevresi ve çalışanları ile ilişki kurması ve bu konulardaki yaklaşım tarzı ile ilgilidir. Öğrenmeyi teşvik eden, personelin gelişimini ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran organizasyon öğrenen organizasyon olarak değerlendirilmektedir. Öğrenen organizasyonlar, hem bilgiye ulaşma, kullanma, hem de yeni bilgi ve kaynağı karar ve davranışlara yansıtmada yetenekli organizasyonlar olarak görülmektedir (Akdemir,2001,s.505-206).

2.4.4.2.2.7. Etkin Dinleme

Etkin mesajların alıcı tarafından anlaşılması, bunların duyulup dinlenmesi ile mümkündür. Dinleyen kişi kendisine gelen seslere ve bu seslerin doğuracağı uyarılara karşı duyarlı ve bilinçlidir. Dinleyen kişi kendisine iletilenleri duyduğunda, bunları tanır, ayırt eder, düşünür ve daha sonra geçmişteki tecrübeleri ile bunlar arasında bağlantı kurar. Son olarak da kendi amacı ve kişisel düşüncelerini bir araya getirerek bir yoruma ulaşır. Etkin dinleme,

konuşmacının söylediklerini ifade etme ve destekleyici davranışlarda bulunmayı da içine almaktadır. Kısaca etkin bir dinleyici konuşmayı teşvik etmekte, cesaretlendirmektedir. Bu etkin dinlemenin temel özelliklerinden biridir. Etkin bir dinleyici olmak için aşağıdaki özelliklerin sağlanması gerekmektedir (Menemencioğlu,2000,s.100):

- Konuşmayı anlamış gibi yapmamak
- Konuşmacı ile konuşurken en doğru sözcükleri seçmek
- Konulardaki ana temayı yakalamaya çalışmak
- Konuşmacının olumsuz noktaları sık sık kullanmasına izin vermeyerek, konuşmayı olumlu noktalara çekmek
- Konuşmacının sözünü sık sık kesmemek.

2.4.4.2.2.8. Empati

Olaylara başkalarının açısından bakabilme, başka bir ifade ile başkalarının düşünce ve davranışlarına önem verebilme yeteneği veya özelliğidir. Bazı bireyler başkalarının düşüncelerine, hislerine ve tecrübelerine daha kolay ulaşır, onlara değer vermektedir. Dinlemeye odaklanabilen ve önyargıdan kaçınan yöneticiler için, olaylara diğer bireylerin bakış açısından bakabilmek daha kolaydır. Fakat empati kişinin kapasitesi, kişiliği ile ilgilidir ve bu özellik kolay kazanılmamaktadır. Empati özelliği gelişmiş bir yönetici, iletişim sürecinde alıcıya mesajı göndermeden, mesajı alıcı açısından incelemekte ve buna göre göndermektedir. Bu, iletişimi daha sorunsuz ve etkin kılmaktadır.

2.5. YÖNETİMDE KOORDİNASYON SORUNLARI

Koordinasyon, bir organizasyonun varlığını sürdürmek için gereksinim duyduğu, organizasyonel amaçlara ulaşmak için bir bütünlük içerisinde birlikte uyumlu bir şekilde çaba harcama sistemidir. Tüm çalışanların yerine getirdiği faaliyetlerin birbirini destekleyici ve tamamlayıcı nitelikte olması organizasyon için bir koordinasyonun sağlanmasını zorunlu kılmaktadır. Aksi takdirde görevler, sorumluluklar, pozisyonlar, unvanlar ve yapılan her şey havada kalacaktır. Bu özelliğinden dolayı koordinasyon, organizasyonları oluşturan öğeleri ve yönetim fonksiyonlarını bir arada tutan önemli fonksiyonlardan birisidir.

Bir işletmede var olan küçük ya da büyük tüm grupların hem kendi içlerinde hem de aralarında bir koordinasyonun bulunması gerekmektedir. Örneğin; kullanılan araç ve gereçlerle personel, yetkilerle sorumluluklar, üretim ile satış, üst ile astlar arasında koordinasyon bir işletmenin bütünlüğü ve devamlılığı için son derece önem taşımaktadır. Çünkü organizasyonun başarısı koordinasyonun başarısı ile doğru orantılı olarak artacaktır.

Bir işletme de çalışanların çabalarını birleştirmek, zaman açısından uyumlu kılmak, amaçlara ulaşmak için iş ve eylemlerin birbirini izlemesini ve tamamlamasını sağlamak koordinasyon fonksiyonunun aslını oluşturmaktadır. Büyük işletmelerde etkin bir iletişim ve denetim sistemi ile koordinasyon arasında yakın bir ilişki bulunmakla birlikte çoğunlukla formel bir yapıya sahip olmayan kobi'lerde ise sözü edilen faktörler koordinasyon açısından pek fazla sorun oluşturmamaktadır. Kobi'lerde karşılaşılan en önemli koordinasyon sorunu amaca ulaşılabilme için yapılması gereken işlerin işletme sahibi tarafından sırasıyla, birbirini tamamlayıcı ve destekleyici nitelikte yürütülmemesidir (Alpugan, 1988, s.163).

Koordinasyon fonksiyonu, firmaların yöneticileri açısından göz ardı edilmeyecek derecede önemlidir. Bu yönetim fonksiyonu , “bir işletmenin yönetsel faaliyetlerini kolaylaştırmak ve başarı şansını arttırmak için departmanlar ve eylemler arasında uyum sağlamasına yönelik çalışmalar” olarak tanımlanabilir (Akgemci, 2001, s.25).

Firmalarda koordinasyon genellikle tek kişinin sorumlu olduğu bir fonksiyondur. Bunlarda karşılaşılan en önemli sorunda belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken işlerin sırasıyla ve birbirini tamamlayıcı biçimde işletme sahip yöneticisi tarafından yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır (Alpugan, 1988, s.263).

Firma sahip yöneticilerinin çoğu işletmenin yönetiminde “içgüdüye” fazlaca güvenmektedir. Fakat yöneticilerin bundan daha fazlasına ihtiyaçları vardır. Koordinasyonun sağlanmasında standart, bütçe, kıyas, araştırma vb. araçlardan yararlanmalıdır (Yeşilyurt, 1994, s.22).

Firmalarda, gündeme gelen belli başlı koordinasyon sorunları arasında, “kabul görebilecek yalın bir örgüt yapısı kurulamaması, firma amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılamaması, örgüt içi iletişim biçiminin sahip veya ortakların uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi, işbirliği ve ekip çalışması ruhunun sahip, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri” sıralanabilir (Akgemci, 2001, s. 25).

2.6. DENETİM VE DENETİM İLE İLGİLİ SORUNLAR

Denetim yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak planlama ile başlayan yönetim sürecini tamamlayan son halkadır. Denetim, önceden belirlenmiş olan amaç, plan, politika, standart vs. faaliyetlerinin önceden belirtilen kriterlerle karşılaştırma sonucu işletmenin durumunu belirleme ve eğer varsa hedeften sapmaları düzeltmek için yapılan çalışmaların tümüdür (Yeşilyurt, s.24, Akgemci, s.25).

İşletmenin her türlü faaliyeti için önemli olan denetim planlamanın tam karşıtıdır. Hiçbir yönetici önceden yapılmış plansız bir denetim yapamaz. Denetim bir çeşit geri bilgi akışı veya geri besleme temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla uygulama sonuçlarının üst kademeye gitmesi veya üst kademeden alt kademeye gitmesi bilgi verilmesi olumlu bir etki sağlayacaktır. Bunun için önceden de belirtildiği gibi, iyi bir iletişim sisteminin bulunması gerekmektedir (Mucuk, s.187, Yeşilyurt, s.22).

Firmaların sahip yöneticileri işletmeyi tek başına yönettikleri yetki ve görevleri devretmediklerinden dolayı denetim sürecini de kendileri gerçekleştirmektedir.

Firmalarda denetim tekniği olarak daha çok bütçeler kullanılmaktadır. İşletme yöneticisi başka faaliyetlerle bizzat meşgul olduğundan denetim için gereken prosedürlere fazla gerek duymamaktadır. Diğer yandan bu tür yöneticilerin işletme yönetimi konusunda bilgi sahibi olmadıkları bir gerçektir.

2.6.1. Denetimin Tanımı

Yönetimin temel fonksiyonlarından olan denetim diğer fonksiyonların bir sonucu olarak düşünülebilir. Denetimin ortaya çıkışı veya gerekli oluşunun nedeni organizasyonun bazı amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir yapı olmasıdır. Amaçların saptandığı planlama safhasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir, aynı zamanda planın ne derece başarılı olduğunu ve hatalar varsa hataların nereden kaynaklandığını bulmak gerekir (Özalp, 1995, s.192–193).

Denetim yönetim faaliyetlerinin gerçekleşen durumlarını olması gerekenlerle bağdaşık bağdaşmadığını araştırmakla ilgilenmektedir. Etkin bir denetim için planlama gereklidir (Dinçer ve Fidan, 1999, s.158).

Kavramın temeli yapılan bir faaliyetin istenen sonuçları verip vermediğini anlamakta yatmaktadır. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi denetimin olabilmesi için , istenen sonuçların bilinmesi gerekir. Bir başka deyişle planlama olmadan kontrol olmayacaktır (Can, 1997, s.222).

Örgütsel denetim erişilmesi arzulan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır. Denetim her yöneticinin bir organizasyon içinde yaptığı faaliyetlerine ilişkin olarak karşılaşılabileceği bir sonuçtur. Çünkü organizasyon hiyerarşik basamaklardan oluşur ve her alt kademede bir üst kademe tarafından planlanır, organize edilir ve denetlenir. Şu halde her örgüt kademesi, faaliyetlerinden dolayı bir üst hiyerarşik amir tarafından denetlenmektedir. Organizasyonun en üst yönetim organı olan yönetim kurulu da genel kurul tarafından denetlenir. Bu denetim işini genel kurulun seçtiği denetim kurulu düzenli olarak yapar, ancak hem yönetim ve hem de denetim kurulları faaliyet dönemi sonunda genel kurula hesap verir, onun tarafından faaliyet sonuçları son bir defa daha denetlenir. O halde örgütsel kontrol, yönetim faaliyetlerinin vazgeçilmez çok önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır. Yönetimciler bu fonksiyonu ya kendileri doğrudan ya da güvendikleri, yetki devrettikleri bir kişi veya organ aracılığı ile yerine getirmek zorundadır (Eren, 1993, s.183).

Denetim diğer yönetim fonksiyonları ile ilgili olduğu için başarılı bir faaliyettir. Yönetim fonksiyonları sonuçları alındıktan sonra denetleme yapılır daha sonra düzeltici tedbirler alınır. Şekilde denetim faaliyetinin işleyişi görülmektedir.

İşletmenin amacı sadece faaliyetleri yürütmek, mal veya hizmet üretmek değildir. Aynı zamanda üretimin rasyonel olması gerekir. En az giderle üretim yapmak esastır. Bu açıdan baktığımızda yöneticinin sorumluluğunda olan denetim fonksiyonu başarılı bir şekilde yerine getirilmelidir. Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi bütün basamakların işletmenin amaçlara uygun bir biçimde kullanılmasının sağlanması denetime bağlıdır.

Tanımlardan anlaşılabileceği gibi denetimin gerçekleşmesi için önceden belirlenmiş bir amacın, bir planın, bir politikanın varlığı gerekir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır, diğer bir ifade ile iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda saptanan standartlar karşılaştırılır ve sonucunda gerekirse düzeltici tedbirler alınır (Özalp, 1995, s.227).

Denetim, kısa ve basit bir deyişle, hedeflenen ve yerine getirilmesi gerekenle mevcut durum ve koşulların karşılaştırılması ve buna bağlı olarak aradaki olumsuz farkların tespit edilerek gerekli tedbirlerin alınmasına yönelik bir süreçtir.

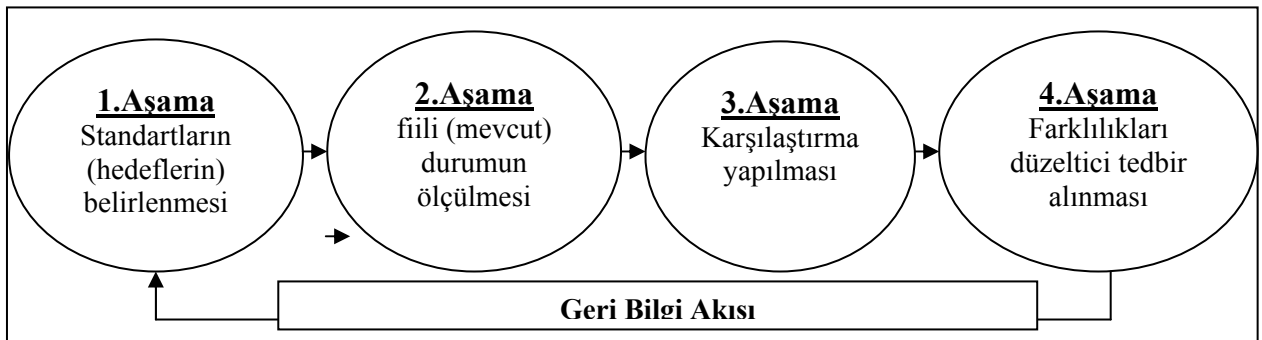
Denetim; planlama, örgütlenme ve diğer yönetim fonksiyonlarında amaç ve stratejilere ne derece ulaşıldığını, hangi konularda başarı sağlanıp hangilerinde sağlanamadığını ve sağlanamayanlarda niçin sağlanamadığı gibi sorulara cevap bulma adına gerçekleştirilen yönetim işlevidir. Bununla birlikte işletmenin, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesine ve ona göre hareket etmesine olanak sağlar.

Denetim, aynı zamanda planlama sürecinin son aşamasıdır. Çünkü eğer denetim olmazsa işletme yönetimi planlarda hedeflediği performans, verimlilik ve etkinliği ölçemez ve gerekli tedbirleri de alamayacağı için geleceğe dönük sağlam adımlar atamayacaktır.

Denetim, planların eksik yönlerini ortaya koyma imkanı sağlayarak daha sağlam ve etkili planların geliştirilmesine zemin hazırlar. Ve aynı zamanda planlar için bir geri besleme fonksiyonunu taşır. Denetim fiyat, maliyet kalite düzeyi gibi değişik şekillerde olabilir (Mucuk, 2001, s.272).

2.6.2. Denetim Süreci Aşamaları ve Sorunları

Denetim yapılırken nelerin denetleneceği iyi saptanmalıdır ve işletme yönetiminde denetim süreci aşamalarında objektifliği gözetmesi başarılı ve etkin bir denetim için temel bir esastır. Bununla birlikte bu sürecin aşamaları son derece hassas bir şekilde takip edilmeli ve başta yapılan plan, strateji ve uygulamalara uygun denetim metotları kullanılmalıdır. Yönetimin gerçekleştirdiği tüm işlevler ancak başarılı denetim politikalarıyla anlam kazanır (Dinçer, 2004, s.103). Aşağıdaki şekil denetim sürecinin temel aşamalarını açıklamaktadır.



Şekil 4: Denetim Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Eren, 1993, a.g.e., s.183

1) Standartların Belirlenmesi: Denetim de en önemli fikir, sonuçların ne olması gerektiği ya da bir faaliyetten neler beklendiğinin saptanmasıdır. Yönetimsel ya da diğer örgütsel faaliyetin sonucu belli bir ölçütle karşılaştırılmalıdır ki kontrol bir anlam kazansın. Bu ölçütlere standartlar diyoruz. Standartlar geliştirilirken kesin sonuçlar elde etmek için sayısal ölçütler bulmağa yönelinmektedir. Kolay karşılaştırma olanağı sağlayan bu ölçütler, para, fiziksel birim sayısı ve benzeri tipte standartlardır. Standartlar genellikle yönetimce belirlenir. Ancak bazı standartlar hükümet, meslek ve ticaret odaları ya da benzeri kuruluşlarca örgüte empoze edilir.

2) Fiili Durumun Ölçülmesi: İlk aşamada belirlenen standartların işlevi bunlarla karşılaştırılabilecek faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerde standartlarla orantılı olarak nitelik ya da sayı yönünden ölçülerek ortaya çıkarılır. Örneğin günde kaç metre kare yer veya duvar karosu üretilmiştir. Bu üretimin ne kadarı birinci kalitedir. Alt kaliteye giden mallar ne tür üretim hatalarından dolayı olmuştur. Ya da planlanan üretim programının yüzde kaçı gerçekleşmiştir. Bütün bunlar yapılan faaliyetlerin sonuçlarıdır.

İdealde her bir faaliyetin sonucu konulan standartlarla karşılaştırılmalıdır. Ancak uygulamada, yapılan tüm işlerin kontrolü ya ekonomik değil ya da olanak dışıdır. Bunun için örgütü yücelten ya da belini büken faaliyetlerin stratejik kontrol noktaları olarak belirlenmesi ve kontrolün bu noktalar üzerinde yoğunlaşması gerekir. En çok kullanılan stratejik kontrol noktaları şunlardır; gelirler, harcamalar, envanter düzeyi, ürün kalitesi, devamsızlık, iş gören emniyeti gibi (Can, 1997, s.222-223).

3) Karşılaştırılmaların Yapılması: Denetim sürecinin en önemli evrelerinden biri, olması gerekenlerle (standartlar) olan veya gerçekleşenin karşılaştırılması faaliyetidir. Standartlarla fiili durumun karşılaştırılması sonucunda, eğer, gerçekleştirilen başarı düzeyi düşük bulunursa bunların nedenini objektif ve gerçek nedenlerine inerek analiz etmek, sorumluları bulmak ve yorumlamak çok kolay bir iş değildir. Asıl kontrol işleri burada kendini göstermektedir. Kuşkusuz bu evrenin başarı ile gerçekleştirilmesi için birinci ve ikinci evrelerin çok iyi ve eksiksiz biçimde yerine getirilmesi gerekmektedir (Eren, 1993, s.184).

Standartlarla gerçekleşen sonuçlar karşılaştırıldığında iki durumun biri ortaya çıkabilir. Birincisinde standartla sonuç arasında hiçbir fark görülmez. Başka bir deyişle standart ve sonuç birbirine uymaktadır. Bu durumda bir bakıma ortada herhangi bir sorun yoktur. Her şey planlandığı gibi olmuş ve amaca ulaşılmıştır. Ancak böyle bir sonuca

güvenebilmek için standartların iyiliğinden ve gerçekleşen durumda hatasız olarak saptanmış olduğundan herhangi bir kuşkunun duyulmaması gerekir (Özalp, 1995, s.233).

Faaliyetlerin planlananlarla bir karşılaştırmasını yapmak yalnızca sapmaların ne zaman yapıldığını bulmakla kalmaz; aynı zamanda yöneticinin gelecekteki sonuçları planlamasına da yardımcı olur. İyi bir kontrol sistemi çabuk karşılaştırmaya olanak tanımalı ve böylece yönetici, yapılan iş henüz kontrol altındayken muhtemel kusurları görebilmelidir. Yönetici geçmişini değiştiremez ama geleceğin işleyişini daha iyiye götürebilir (Can, 1997, s.224).

4) Farklılıkları Düzeltici Tedbirlerin Alınması: Standartlardan sapmalar ortaya çıktığı zaman bunun nedenleri ve sorunluları göz önünde bulundurularak faaliyetlerin standartlara uygun hale getirilmesi için bir dizi düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir. Katılmalı yönetim yaklaşımlarında bu düzeltici önlemlerin alınmasında sorumlu yönetici ve uzmanlar tek başlarına hareket etmezler, aksine emrinde çalışanlarla veya daha açık bir biçimde faaliyetleri kontrol edilen çalışanlarla birlikte bir durum değerlendirmesi yaparak yapılması gerekenleri belirlerler. Bazen bu çalışmalar sonucunda standartlarda kontrol edilirler ve düşük veya çok yüksek saptanmış bulunan, gerçekçi ve bilimsel olmayan veya zaman içinde bu niteliklerini yitiren standartlar değiştirilebilirler. Aksi takdirde, çalışanlar standarda inanmayan kişiler durumuna gelebilir ve ne planlama ve de ne kontrol fonksiyonu işlevini sürdüremez. Personel için olumlu geliştirme ve motivasyon makul ve gerçekçi standartlarla verilen hedeflere ulaşabilmektir (Eren, 1993, s.184).

Örneğin kaplama malzemesi üreten bir seramik işletmesinde üretim sürecindeki yetersiz kontrol sebebi ile alt kaliteye fazla ürün gitmektedir. Böyle bir durumda üretim süreci ile ilgili bir dizi düzeltici faaliyetin alınması gerekmektedir. Eğer bu düzeltici faaliyetler alınmaz ise, işletmenin var oluş amacı olan kar elde etme amacı sağlanmamış olacaktır.

Yukarıda gösterilen denetim süreç aşamaları içerisinde yöneticinin bazı noktalara dikkat etmesi denetim işlevini etkili kılacaktır. Bu noktalar arasında;

- Sapmaların zamanında anlaşılması,
- Kolaylık ve verimlilik,
- Ayrıntıların birleştirilerek genel denetime gidilmesi,

- İşlemlerin dengeli bir şekilde sürdürülmesi,
- Belirli merkezlerin hedef alınması ve sorunların teşhis edilmeden harekete geçilmemesi,
- Düzeltici tedbirlerin alınması ve

İlgili raporların zamanında düzenlenmeleri gösterilebilir (Kozak, 1999, s.93).

2.6.3. Etkili Bir Denetim Sistemi İçin Gerekli Koşullar

Herhangi bir denetim sistemi çeşitli nedenlerle başarılı olmayabilir. Örneğin, teknik yönden iyi kurulmuş bir denetim sistemi kişilerin onu algılayışına bağlı olarak, başarısızlığa uğrayabilir. Denetim standartlarının düşük veya aşırı tutulması, kontrol zamanlamasının iyi yapılmaması gibi nedenler de kontrol sistemini aksatan sonuçlar doğurabilir.

Seramik üretiminde yapılan kontrol sistemi insan tarafından yapıldığı için tamamen kontrolü yapanın insiyatifine kalmaktadır. Dolayısı ile bu insanların son derece iyi bir eğitmenden geçirilmeleri gerekmektedir. Ya da insan faktörünü ortadan kaldıracak son teknolojiye sahip makinelerle kontrol sağlanacaktır.

Etkili bir kontrol sistemi için gerekli koşullar şunlardır.

1) Anlaşılabilirlik: Denetim sisteminin etkili olabilmesinin ilk koşulu, anlaşılır olmasıdır. Örgütte çeşitli kademelerde bulunan yöneticiler, kontrollerin nasıl işleyeceğini bilmeli ve uygulanacak standartları açıkça anlamalıdır. Hiyerarşide aşağı basamaklara indikçe kontrol sistemi karmaşıklıktan arındırılarak basit bir hale getirilmelidir.

2) Örgütsel Yapıya Uygunluk: Denetim süreci örgütlenme işlevi ile yakından ilgilidir. Kimin neyi kontrol edeceği, bilgilerin kimlerden sağlanacağı, düzeltme işlemini kimin yapacağı tam ve açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

3) Sapmaların Hemen Bildirilmesi: Yönetim sapmalarla ne kadar önce bilgi sahibi olursa, düzeltme eylemine o kadar erken geçecektir. Bu amaçla kesin sonuçları almak için birkaç hafta beklemek yerine, yaklaşık sonuçları elde ettikten sonra harekete geçmek daha iyi olacaktır.

4) Duruma Uygunluk ve Yeterlik: Denetim yönlendireceği faaliyete uygun olmalıdır. Satış bölümüne uygun olan denetim araçları üretim bölümünden farklıdır. Hatta, aynı bölüm içindeki farklı kademelerin kullanılacağı teknikler bile birbirine uymaz. Bu farklılık küçük ve büyük işletmeler arasında da kendini gösterir. Bununla birlikte bazı kontrol teknikleri hemen hemen tüm örgütler için evrenseldir. Örneğin standart saatler, standart harcamalar, bütçe, başa baş analizi gibi.

5) Esneklik: Örgütsel ortam dinamiktir. Bu nedenle denetimler bu dinamikliğe uygun esnekliğe sahip olmalıdır. Önceden tahmin edilemeyen etmenler, planlar hasar doğurabilir. Planlar ne kadar kusursuz olursa olsun, geleceği yansıttıklarından belirsizlikle uğraşırlar. Denetim sistemi plandaki başarısızlıkları ortaya çıkarmalı, bu başarısızlıklara karşın faaliyetlerin yönetsel denetimini sürdürmede yeterince esnek olmalıdır.

6) Ekonomiklik: Denetim sisteminin işler olabilmesi için ekonomik olması gerekir. Yani denetim, yapılan harcamalara değmelidir. Sistemin ekonomikliliğini; işletmenin büyüklüğü, yapılan harcamalar ve denetim olmasaydı ortaya çıkabilecek sonuçlara oranla denetim sisteminin katkısı gibi ölçütler belirtir.

7) Düzeltici Eylemi Göstermesi: Etkili denetim için son bir koşul da, düzeltici eylemin usulünü belirtmesidir. Denetim sisteminin yalnızca sapmaları ortaya çıkarması yetmez. Bu durumdan kimin sorumlu olduğunu, sapmanın nerede bulunduğunu belirtmesi yanında, çözüm önerilerine de işaret etmesi gerekir (Can ve Diğerleri, 2001, s.203-204).

2.6.4. Denetimden Sonra Karşılaşılan Başarısızlıkların Göz Ardı Edilmesi

Genel olarak her insan yaptığı veya yürüttüğü işler ile ilgili olarak kendisini, meydana çıkan sorunlarda hatasız göstermek veya hataları göstermemek eğilimi vardır. Bunun nedenleri arasında pek çok sebep gösterilebilir. Yönetici açısından olaya baktığımızda ise; yöneticinin üstlerine iyi görünmek istemesi, işinde devam etmek istemesi ve başarısız bir yönetici olarak görünmek istememesi gibi noktalardan ötürü denetim süreci sonunda karşılaştığı olumsuz sonuçları açıklamaması veya göz ardı etmesi bir denetim sorunudur.

Yönetici kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere işletmeyi amaçları doğrultusunda yönetme sorumluluğunu üstlendiği için karşılaşılan başarısızlıklarla ilgili olarak kendisini temize çıkarmak veya kariyerini düşünmek gibi nedenlerden dolayı bu başarısızlıkları

yansıtmak istemeyebilir. Eğer bunun sonucu olarak alınması gereken önlemler alınmazsa organizasyonun genel gidişatı daha da kötüye gidebilir.

Bu gibi noktalardan hareketle yöneticinin çok ciddi denetim ve karar alma sorunlarıyla karşılaşmaması, ortaya çıkan sorunları çözmek için daima bir ciddiyet ve kararlılıkta bulunarak olumsuz sonuçlardan ders alması ve yapılabileceklerin üzerinde yoğunlaşması gerektiğini unutmaması ve denge politikasını takip etmesi gerekir.

2.6.5. Organizasyonlarda Denetimlerin Çok Sık veya Çok Az Olması

İşletmelerde denetim ile ilgili olarak karşımıza çıkan bir başka sorun denetimlerin çok aşırı düzeyde ya da tam tersi olan çok düşük düzeylerde olmalarıdır. Örneğin, çalışanların denetimi ile ilgili olarak işgücü performanslarını değerlendirmelerinde iş ortamlarına kameraların ya da kayıt cihazlarının konulması personeli “sürekli kontrol edilen ve baskıcı bir ortamda çalışıyorum” gibi bir tür düşünmeye sevk eder. Çünkü yönetim tarafından denetlendiğini düşünen insanlar bir yerde artık verimliliklerini kaybedeceklerdir. Veya davranışlarını değiştirmek gibi durumlarda bulunarak gerçek performanslarının saptanmasını engelleyeceklerdir. Nitekim bu konuyla ilgili olarak Elton Mayo’nun Amerika’da yaptığı Hawthorne deneylerinde bu durum açıkça görülmüştür.

Aşırı denetim çalışanla yönetim arasında gerginliğe ve güvensizliklere yol açarak örgüt kültürünü olumsuz etkiler. Örneğin, küçük bir üretim hatasının tespitinden sonra konuyla ilgili personelden savunmasının istenilmesi vb. durumlar onu farklı davranışlara sevk edebilir.

Öte yandan denetimlerin yok denecek kadar az yapılması da işlerin aksaması, çalışanlarda işe karşı ilgisizlikler gibi sorunlara yol açar. Denetimde etkinlik ve dengenin sağlanamaması daha öncede ifade edildiği gibi planlama aşamasında belirlenen amaçlardan uzaklaşma ile sonuçlanır. İşletmenin rekabet gücünü azaltarak yönetim otoritesini prestij ve imajını olumsuz bir şekilde etkiler.

Bu gibi sonuçlara meydan vermemek için başarılı yöneticiler denetimde aşırılıktan veya çok az denetim yapmaktan kaçınırlar. Bu nedenle hangi konularda, ne zaman ve nelerin denetleneceği ve ne gibi önlemlerin alınacağı gibi konular iyi irdelenmelidir ki deneti ile ilgili sorunların çözümünde etkinlik ve başarı sağlansın.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAY İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM SORUNLARININ TESBİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı; Rize, Trabzon, Artvin ve Giresun illerindeki çay işletmelerinde karşılaşılan yönetim sorunlarının ortaya çıkarılmasıdır. Türkiye’deki çay işletmelerinde mevcut olan sorunların varlığının bilinmesi ile bunların çözümüne yönelik çalışmaların yapılabilmesi ve böylece de işletmelerimizin verimliliğinin artırılması ve rekabet gücünün yükseltilmesi açısından bu çalışma önem arz etmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma, Rize, Trabzon, Artvin ve Giresun’daki çay işletmelerinde 2006 yılının ilk sekiz ayı içerisinde yapılmıştır. Sektör olarak tüm çay işleme ve paketleme işletmeleri ele alınmış herhangi bir kısıtlama yapılmamıştır. İşletme büyüklüğü olarak sadece çalışan sayısı 10 kişinin altında olan işletmeler çalışmanın kapsamından çıkarılmıştır. Denek olarak genel müdür, fabrika müdürü, departman müdürleri ve yardımcıları ile işletme sahipleri hedef alınmıştır. Alt kademe yönetici ve çalışanları denek kapsamında tutulmamıştır.

Bu araştırmanın Rize, Trabzon, Artvin ve Giresun illerinde yürütülmüş olmasının nedeni; Türkiye’deki çay sektörünün tamamını bu bölge kapsamaktadır. 2005 çay kur işletmeleri verilerine göre bu bölgede 46’sı kamu ve 124’ü özel işletme olmak üzere toplam 170 çay işletmesi bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ana kütlesini bu 170 işletme oluşturmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma da veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında daha önce çay işletmeleri hakkında araştırma yapan kişi ve kurumların konu ile ilgili yapmış oldukları çalışmalardan oluşan literatür incelenmiş, araştırmanın amacına uygun anket formu düzenlenmiştir.

Araştırma Rize, Trabzon, Artvin, ve Giresun illerinde faaliyet gösteren 170 işletmede anket tekniği uygulanarak yapılmıştır. Anket gönderilen bu işletmelerden yalnızca 72 tanesi

araştırmaya katılmıştır. Bu işletmelerin 17 tanesi anketleri sağlıklı doldurulmadığı için dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla değerlendirmeye toplam 55 anket alınmış olup, örneklem % 32,35 ile temsil edilebilmektedir.

Ana kütle 170 işletme olarak belli olduğundan, $n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}$ formülü yardımı ile örnek büyüklüğü bulunabilir (Baş,2001,s.45). Örnek birimleri tesadüfi örnekleme göre seçilmiştir. Ana kütlesi 170 olduğundan örnek büyüklüğü, araştırmadan anlamlı sonuç elde etmek için % 5 önem düzeyi ve % 8 hata payı ile toplam 55 işletme olarak belirlenmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde çay işletmelerinin yönetim sorunlarını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan sorular yer almaktadır. Bu bölümde, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon eksikliği ve denetim yetersizliği ile ilgili sorunları ölçmek için oluşturulan sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise işletmeler ve anketi yanıtlayanlarla ilgili demografik faktörler hakkında sorular yer almaktadır. Anketin birinci bölümünde yer alan sorularda 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Kesinlikle katılıyorum, 5= Kesinlikle katılmıyorum).

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada 3 kısım hipotez test edilmektedir. Birinci kısım hipotezler, yönetim fonksiyonlarına ilişkindir. İkinci kısım hipotez ise planlama sorunun diğer yönetim sorunları arasındaki ilişkiler ile alakalıdır. Üçüncü kısım hipotezler ise demografik özelliklerle yönetsel sorunları anlama arasındaki ilişkilerle alakalıdır. Şimdi bu hipotezlerin her birini ayrı ayrı inceleyelim.

Hipotez 1: Çay işletmelerinde genel olarak yönetim sorunları vardır.

Hipotez 1-a: Çay işletmelerinde planlama sorunu vardır.

Hipotez 1-b: Çay işletmelerinde örgütleme sorunu vardır.

Hipotez 1-c: Çay işletmelerinde yöneltme sorunu vardır.

Hipotez 1-d: Çay işletmelerinde koordinasyon eksikliği sorunu vardır.

Hipotez 1-e: Çay işletmelerinde denetim sorunu vardır.

Hipotez 2: Planlama sorunu diğer yönetim sorunlarına etkilemektedir.

Hipotez 2-a: Planlama sorunu örgütleme sorununu etkiler.

Hipotez 2-b: Planlama sorunu yöneltme sorununu etkiler.

Hipotez 2-c: Planlama sorunu koordinasyon eksikliğini etkiler.

Hipotez 2-d: Planlama sorunu denetim yetersizliğini etkiler.

Hipotez 3: İdari pozisyona göre yönetsel sorunları algılamada farklılık olmamaktadır.

Hipotez 4: Eğitim düzeyine göre yönetsel sorunları algılamada farklılık olmamaktadır.

Hipotez 5: Cinsiyete göre yönetsel sorunları algılamada farklılık olmamaktadır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Anket formu ile toplanan verilerin analizi Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Programı (Statistical Program for Social Scientists, SPSS) yardımı ile tasnif ve analiz edilmiştir.

3.5.1. Demografik Özelliklerin Test Edilmesi

Demografik veriler; frekans dökümü ve yüzdelere göre değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tablolarda elde edilen sonuçlar verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Yapısı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Şahıs	4	7,3
Limited	2	3,6
Anonim	11	20
Adi Komandit	2	3,6
KİT	36	65,5
Toplam	54	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan işletmeler hukuki yapılarına göre % 65,5’i KİT, % 20’si anonim, %7,3’ü şahıs, % 3,6’sı limitet ve % 3,6’sı Adi komandit şeklindedir. Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu kamuya ait işletmelerden (% 65,5) oluşmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Çalışan Sayısı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Küçük İşletme (10-50 Kişi)	2	3,6
Orta Boy İşletme (50-250)	11	20
Büyük İşletme (250-)	42	76,4
Toplam	55	100

KOSGEB’in tanımlamasına göre işletmelerin çalışan sayılarına göre büyüklüğüne baktığımızda, % 76,4’ünün büyük, % 20’sinin orta ve % 3,6’sının küçük işletme olduğu görülmektedir. Bu durum araştırmanın genelde büyük işletmelerde yapıldığını göstermektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yaşı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
0-20 Yıl arası	4	7,3
21-30 Yıl	21	38,1
31-40 Yıl arası	30	54,6
Toplam	55	100

İşletmelerin yaşları ile ilgili soruya verilen yanıtlara baktığımızda, % 54,6'sının 40 yıl ve üzeri, % 38,1'inin 20-40 yıl arası süredir faaliyette olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin sektörde uzun geçmişi olan işletmeler olduğu görülmektedir. Dolayısı ile bu işletmeler çay sektörünün yapısını ve sorunlarını bilen işletmelerdir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Kişilerin Yaşı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
20 yaş ve altı	4	7,3
21-30 yaş arası	14	25,4
31-40 yaş arası	22	40
41-50 yaş arası	8	14,6
51 yaş ve yukarısı	7	12,7
Toplam	55	100

Tablodaki verilere göre araştırmaya katılan kişilerin % 32,7'si 30 yaşın altında, % 67'3'ü ise otuz yaşın üzerinde kişilerden oluşmaktadır. Bu ise ankete katılan kişilerin bir bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olduğu kanaatini vermektedir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Kişilerin Cinsiyete Göre Ayrımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Kadın	10	18,2
Erkek	44	80
Cevapsız	1	1,8
Toplam	55	100

Tablo 5'de görüldüğü üzere ankete katılan kişilerin % 80'i erkek, 18,2'si ise bayandır. Bu durum araştırma kapsamındaki işletmelerde çoğunlukla erkek yöneticilerin çalıştığını göstermektedir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Kişilerin Eğitim Durumu

Değişkenler	Frekans	Yüzde
İlköğretim	-	-
Lise	12	21,8
Üniversite	37	67,2
Master/Doktora	6	11
Toplam	55	100

Tablo 6’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu % 78,2’isi üniversite mezunu kişilerdir. Bu durum araştırma kapsamındaki kişilerin eğitim düzeylerin yüksek olduğunu ve anket sorularına doğru anlayarak cevap verecekleri varsayımını oluşturmaktadır.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Kişilerin İşletmedeki Pozisyonu

Değişkenler	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi	4	7,3
Orta Kademe Yönetici	29	52,7
Üst Kademe Yönetici	22	40,0
Toplam	55	100,0

Tablo 7’de görüldüğü üzere ankete cevap verenlerin büyük çoğunluğunu üst düzey ve orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Bu ise ankete cevap verenlerin % 89,9’unu oluşturmaktadır. Bunun anlamı; ankete cevap veren kişiler işletme hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğunu ayrıca işletmedeki yönetim sorunlarını bilen kişiler olduğunu göstermektedir.

3.5.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Hipotez 1’i test etmek için; yönetim sorunlarına ilişkin olarak hazırlanan soruların frekans dağılımı, aritmetik ortalaması ve standart sapma dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8. Planlama Sorunları

Yargılar	Katılım Düzeyleri	Frekans	Yüzde	S.Sap.	Ort.
İşletmemizde temel politikalar belirlenmemiştir	Tamamen katılıyorum	22	40,0	0,76	1,71
	Katılıyorum	30	54,5		
	Kararsızım	1	1,8		
	Katılmıyorum	1	1,8		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmede kısa vadeli planlama yapılmaktadır	Tamamen katılıyorum	15	27,3	0,65	1,85
	Katılıyorum	34	61,8		
	Kararsızım	5	9,1		
	Katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
Uzun vadeli planlama yapılmaktadır	Tamamen katılıyorum	21	38,2	0,98	1,93
	Katılıyorum	22	40,0		
	Kararsızım	9	16,4		
	Katılmıyorum	1	1,8		
	Kesinlikle katılmıyorum	2	3,6		
	Toplam	55	100		
İşletmedeki tüm departmanlarda ilgili planlamalar yapılmaktadır	Tamamen katılıyorum	20	36,4	0,70	1,8
	Katılıyorum	26	47,3		
	Kararsızım	9	16,4		
	Toplam	55	100		
	Katılıyorum	2	3,6		
	Kararsızım	7	12,7		
	Katılmıyorum	24	43,6		
	Kesinlikle katılmıyorum	18	32,7		
	Toplam	55	100		
İçinde bulunduğum koşullar planlama yapmayı imkansız kılmaktadır	Tamamen katılıyorum	11	20	1,06	2,25
	Katılıyorum	30	54,5		
	Kararsızım	6	10,9		
	Katılmıyorum	5	9,1		
	Kesinlikle katılmıyorum	3	5,5		
	Toplam	55	100		
Uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye sahip değiliz.	Tamamen katılıyorum	1	1,8	0,95	4,09
	Katılıyorum	5	9,1		
	Kararsızım	6	10,9		
	Katılmıyorum	29	52,7		
	Kesinlikle katılmıyorum	14	25,5		
	Toplam	55	100		
Çay sanayisinin yapısı planlama yapmaya elverişli değildir	Tamamen katılıyorum	20	36,4	1,18	2,07
	Katılıyorum	23	41,8		
	Kararsızım	4	7,3		
	Katılmıyorum	4	7,3		
	Kesinlikle katılmıyorum	4	7,3		
	Toplam	55	100		

Araştırmaya katılanlara planlama sorunları ile ilgili olarak yöneltilen yargılara verdikleri yanıtlara göre; “İşletmede kısa vadeli planlama yapıyoruz” yargısına % 89,1’i “Uzun vadeli planlama yapılmaktadır” yargısına % 78,2’si, “Yalnızca üretim planlaması yapılmaktadır” yargısına % 82’si, “Uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye sahip olduğu” yargısına % 78,2’si katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Diğer taraftan araştırmaya katılanlara planlama sorunları ile ilgili olarak yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlara göre; “Çay sanayisinin yapısı planlama yapmaya elverişli değildir” yargısına % 78,2’si, ‘İşletmemizde temel politikalar belirlenmemiştir’ yargısının da % 94,5’i ve “İçinde bulunduğum koşullar planlama yapmayı imkansız kılmaktadır” yargısına %74,5’i katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Planlama sorunları ile ilgili yargılara verilen yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde; araştırma kapsamındaki çay işletmelerinin kısa ve uzun vadeli planlama, departmanlar bazında planlama ve genel olarak da planlama yaptığı görülmektedir. Ayrıca ankete cevap verenlerin planlama yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan araştırma kapsamındaki verilere göre; çay işletmelerinde sektörün yapısı gereği ve içerisinde bulundukları koşullardan dolayı planlama yapmanın uygun olmadığı anlaşılmaktadır. Yine bu işletmelerde temel politikaların belli olmadığı belirtilmektedir. Dolayısıyla bu işletmelerde planlama sorunu olduğu görülmektedir.

Hipotez 1-a: Çay işletmelerinde planlama sorunu vardır.

Çay işletmelerinde genel olarak planlama yapılmasına rağmen planlama yapmakta zorlandıklarını belirtmektedirler. Bu açıdan bakıldığında planlama ile ilgili sorunlar vardır. Dolayısı ile bu hipotezimiz KABUL edilmiştir (H_0 :Kabul, H_1 :Red).

Tablo 9. Örgütlenme Sorunları

Yargılar	Katılım Düzeyleri	Frekans	Yüzde	S.Sap.	Ort.
İşletmemizde işleyişi ve yapıyı gösteren örgüt şeması yoktur.	Tamamen katılıyorum	19	34,5	0,95	1,91
	Katılıyorum	28	50,9		
	Kararsızım	4	7,3		
	Katılmıyorum	2	3,6		
	Kesinlikle katılmıyorum	2	3,6		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde amaç birliği arzu edilen düzeye ulaştırılamamıştır.	Tamamen katılıyorum	19	34,5	1,05	2,04
	Katılıyorum	23	41,8		
	Kararsızım	7	12,7		
	Katılmıyorum	4	7,3		
	Kesinlikle katılmıyorum	2	3,6		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde kumanda birliği arzu	Tamamen katılıyorum	18	32,7	0,97	1,95

edilen düzeyde değildir.	Katılıyorum	29	52,7		
	Kararsızım	3	5,5		
	Katılmıyorum	3	5,5		
	Kesinlikle katılmıyorum	2	3,6		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde yetki ve sorumluluk dengesi arzu edilen düzeye ulaştırılamamıştır.	Tamamen katılıyorum	17	30,9	0,79	1,87
	Katılıyorum	31	56,4		
	Kararsızım	5	9,1		
	Katılmıyorum	1	1,8		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde görevler açıkça belirlenmemiştir.	Tamamen katılıyorum	16	29,1	0,83	1,95
	Katılıyorum	30	54,5		
	Kararsızım	5	9,1		
	Katılmıyorum	4	7,3		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde yönetim birliği arzu edilen düzeyde değildir	Tamamen katılıyorum	23	41,8	0,69	1,69
	Katılıyorum	27	49,1		
	Kararsızım	4	7,3		
	Katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde yetki devri arzu edilen profesyonellikte değildir	Tamamen katılıyorum	16	29,1	0,70	1,85
	Katılıyorum	33	60,0		
	Kararsızım	4	7,3		
	Katılmıyorum	2	3,6		
	Toplam	55	100		
İşletmemizdeki yapı gereken esneklikte değildir.	Tamamen katılıyorum	12	21,8	0,98	2,16
	Katılıyorum	30	54,5		
	Kararsızım	7	12,7		
	Katılmıyorum	4	7,3		
	Kesinlikle katılmıyorum	2	3,6		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde örgütsel yaşamda süreklilik sağlanmamıştır	Tamamen katılıyorum	19	34,5	0,88	1,96
	Katılıyorum	22	40,0		
	Kararsızım	11	20,0		
	Katılmıyorum	3	5,5		
	Toplam	55	100		

Araştırmaya katılanlar kişilerin örgütlenme sorunları ile ilgili olarak yöneltilen yargılara verdikleri yanıtlara göre; “İşletmemizde işleyişi ve yapıyı gösteren örgüt şeması yoktur” yargısına % 86,4’ü, “İşletmemizde amaç birliği arzu edilen düzeye ulaştırılamamıştır” yargısına %76,3’ü, “İşletmemizde yönetim birliği arzu edilen düzeyde değildir” yargısına %90,9’u, “İşletmemizde yetki devri arzu edilen profesyonellikte değildir” yargısına % 89,1’i ve “İşletmemizde örgütsel yaşamda süreklilik sağlanmamıştır” yargısına % 74,5’i katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Örgütlenme sorunları ile ilgili yargılara verilen yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde; örgütlenme sorunları ile ilgili yargıların ortalamaları 1,69 ile 2,1 arasında çıkmıştır. Bu sonuçlara göre çay işletmelerinde örgütlenme sorunları ile ilgili olarak

yöneltlen soruların geneline katıldıkları belirtmişlerdir. Yani araştırma kapsamındaki işletmelerde örgütlenme sorunu bulunmaktadır.

Hipotez 1-b: Çay işletmelerinde örgütlenme sorunu vardır.

Tablo 10’da görüldü üzere örgütlenme ile ilgili sorunların tamamına verilen cevaplar hipotezimizi destekler niteliktedir (ortalamalar 1,69 ile 2,1 arasında çıkmıştır). Yani çay işletmelerinde örgütlenme sorunu vardır. Hipotez KABUL edilmiştir (H_0 :Kabul, H_1 :Red).

Tablo 10. Yöneltilme Sorunlar

Yargılar	Katılım Düzeyleri	Frekans	Yüzde	S.Sap.	Ort.
İşletmemizde iletişim arzu edilen düzeyde gerçekleştirilememektedir	Tamamen katılıyorum	16	29,1	0,83	1,89
	Katılıyorum	34	61,8		
	Kararsızım	1	1,8		
	Katılmıyorum	3	5,5		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde iç ve dış beşeri kaynaklardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanılamamaktadır.	Tamamen katılıyorum	18	32,7	0,88	1,92
	Katılıyorum	27	49,1		
	Kararsızım	7	12,7		
	Katılmıyorum	2	3,6		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmemizdeki personelin işe adaptasyonunda motivasyondan yeterince yararlanılamamaktadır	Tamamen katılıyorum	17	30,9	0,87	1,95
	Katılıyorum	28	50,9		
	Kararsızım	7	12,7		
	Katılmıyorum	2	3,6		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde etkin bir liderlik türü uygulanmamaktadır.	Tamamen katılıyorum	11	20	0,73	1,98
	Katılıyorum	37	67,3		
	Kararsızım	5	9,1		
	Katılmıyorum	1	1,8		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde verilen emirler gerektiği şekilde uygulanmamaktadır	Tamamen katılıyorum	17	30,9	0,70	1,82
	Katılıyorum	33	60		
	Kararsızım	3	5,5		
	Katılmıyorum	2	3,6		
	Toplam	55	100		

Araştırmaya katılanlara yöneltilme sorunları ile ilgili olarak yöneltilen yargılara verdikleri yanıtlara göre; “İşletmemizde iletişim arzu edilen düzeyde gerçekleştirilememektedir” yargısına % 90,9’u, “İşletmemizde iç ve dış beşeri kaynaklardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanılamamaktadır.” yargısına % 91,8’i, “İşletmemizde etkin bir liderlik türü uygulanmamaktadır” yargısına % 80,3’ü, “İşletmemizde verilen emirler gerektiği şekilde uygulanmamaktadır” yargısına % 90,9’u ve “İşletmemizdeki personelin işe

adaptasyonunda motivasyondan yeterince yararlanılamamaktadır” yargısına % 81,8’i katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Yöneltilme sorunları ile ilgili sonuçları gösteren tablo genel olarak değerlendirdiğinde çay işletmelerinde yöneltilme sorunlarının olduğu söylenebilir. Çünkü verilen yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde; örgütlenme sorunları ile ilgili yargıların ortalamaları 1,89 ile 1,98 arasında çıkmıştır. Özellikle etkin bir liderlik olmaması ve iletişimin arzu edilen düzeyde gerçekleşmemesinden dolayı bu işletmelerde verilen emirler gerektiği şekilde uygulanamamaktadır. Dolayısıyla araştırma kapsamındaki bu işletmelerde yöneltilmeye ilişkin genel olarak sorunlar bulunmaktadır.

Hipotez 1-c: Çay işletmelerinde yöneltilme sorunu vardır.

Tablo 11’de görüldüğü üzere yöneltilme ile ilgili sorunların tümüne ilişkin verilen cevaplar hipotezimizi destekler niteliktedir. Yani çay işletmelerinde yöneltilme sorunu vardır. Hipotez KABUL edilmiştir (H_0 :Kabul, H_1 :Red).

Tablo 11. Koordinasyon Sorunları

Yargılar	Katılım Düzeyleri	Frekans	Yüzde	S.Sap.	Ort.
İşletmede kimin ne yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği belirsizdir	Tamamen katılıyorum	18	32,7	0,84	1,87
	Katılıyorum	30	54,5		
	Kararsızım	4	7,3		
	Katılmıyorum	2	3,6		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmede bölümler arası ahenk düşük düzeydedir.	Tamamen katılıyorum	14	25,5	0,85	1,98
	Katılıyorum	33	60		
	Kararsızım	4	7,3		
	Katılmıyorum	3	5,5		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde uyumsuzluklar iletişim sisteminin iyi kurulmadığından kaynaklanmaktadır.	Tamamen katılıyorum	14	25,5	0,70	1,91
	Katılıyorum	34	61,8		
	Kararsızım	5	9,1		
	Katılmıyorum	2	3,6		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde uyumsuzluklar iyi bir işbölümü kurulamadığından kaynaklanmaktadır.	Tamamen katılıyorum	14	25,5	0,80	1,98
	Katılıyorum	32	58,2		
	Kararsızım	5	9,1		
	Katılmıyorum	4	7,3		
	Toplam	55	100		
İşletmemizde uyumsuzluklar çıkar çatışmalarından kaynaklanmaktadır	Tamamen katılıyorum	13	23,6	1,01	2,22
	Katılıyorum	26	47,3		
	Kararsızım	8	14,5		
	Katılmıyorum	7	12,7		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		

Araştırmaya katılanlara koordinasyon eksikliği sorunları ile ilgili olarak yöneltilen yargılara verdikleri yanıtlara göre; “İşletmede kimin ne yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği belirsizdir” yargısına % 87,2’si, “İşletmede bölümler arası ahenk düşük düzeydedir” yargısına % 85,5’i, “İşletmemizde uyumsuzluklar iletişim sisteminin iyi kurulmadığından kaynaklanmaktadır” yargısına % 87,2’si, “İşletmemizde uyumsuzluklar iyi bir işbölümü iyi kurulmadığından kaynaklanmaktadır” yargısına % 83,7’si ve “İşletmemizde uyumsuzluklar çıkar çatışmalarından kaynaklanmaktadır” yargısına % 70,9’u katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Bu sonuçlara göre çay işletmelerinde genel olarak koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en çok dikkat çeken sorun; işletmede kimin ne yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği belir olması ile iletişim sisteminin iyi kurulmadığından kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Koordinasyon eksikliği ile ilgili sorunları gösteren tablo genel olarak değerlendirdiğinde araştırma kapsamındaki çay işletmelerinde koordinasyon eksikliği sorunun olduğu söylenebilir. Çünkü verilen yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde; yargıların ortalamaları 1,87 ile 2,22 arasında çıkmıştır. Dolayısı ile bu işletmelerde koordinasyon eksikliği bulunmaktadır.

Hipotez 1-d: Çay işletmelerinde koordinasyon eksikliği sorunu vardır.

Tablo 11’de görüldü üzere örgütlenme ile ilgili sorunların tamamına verilen cevaplar hipotezimizi destekler niteliktedir (ortalamalar 1,87 ile 2,22 arasında çıkmıştır). Yani çay işletmelerinde örgütlenme sorunu vardır. Hipotez KABUL edilmiştir (H_0 :Kabul, H_1 :Red).

Tablo 12. Denetim Sorunları

Yargılar	Katılım Düzeyleri	Frekans	Yüzde	S.Sap.	Ort.
Ürün ve hizmetlerle ilgili olması gereken standartlar mevcut değildir.	Tamamen katılıyorum	23	41,8	1,02	1,87
	Katılıyorum	24	43,6		
	Kararsızım	1	1,8		
	Katılmıyorum	6	10,9		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
Performans ölçüm sistemleri yetersizdir.	Tamamen katılıyorum	17	30,9	0,82	1,91
	Katılıyorum	29	52,7		
	Kararsızım	7	12,7		
	Katılmıyorum	1	1,8		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
Çağımızın gerektirdiği bilgi sistemlerinden yeterince yararlanılamamaktadır.	Tamamen katılıyorum	13	23,6	0,84	2,04
	Katılıyorum	32	58,2		
	Kararsızım	5	9,1		
	Katılmıyorum	5	9,1		
	Toplam	55	100		
Düzeltilici eylemler bilimsel kriterlere göre değil, patronların veya güç odaklarının inisiyatifine bırakılmıştır.	Tamamen katılıyorum	14	25,5	0,83	1,98
	Katılıyorum	32	58,2		
	Kararsızım	6	10,9		
	Katılmıyorum	2	3,6		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmede denetim yetersizdir.	Tamamen katılıyorum	18	32,7	0,85	1,89
	Katılıyorum	29	52,7		
	Kararsızım	5	9,1		
	Katılmıyorum	2	3,6		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		
İşletmemizdeki sorunlar planların yeterli esneklikte olmadığından kaynaklanmaktadır.	Tamamen katılıyorum	13	23,6	0,93	2,09
	Katılıyorum	31	56,4		
	Kararsızım	5	9,1		
	Katılmıyorum	5	9,1		
	Kesinlikle katılmıyorum	1	1,8		
	Toplam	55	100		

Araştırmaya katılanlara denetim yetersizliği sorunları ile ilgili olarak yöneltilen yargılara verdikleri yanıtlara göre; “Ürün ve hizmetlerle ilgili olması gereken standartlar mevcut değildir” yargısına 85,4’ü, “Performans ölçüm sistemleri yetersizdir” yargısına % 83,6’sı, “İşletmede denetim yetersizdir” yargısına % 85,4’ü, “İşletmemizdeki sorunlar planların yeterli esneklikte olmadığından kaynaklanmaktadır” yargısına % 80’i, “Düzeltilici eylemler bilimsel kriterlere göre değil, patronların veya güç odaklarının inisiyatifine

birakılmıştır” yargısına % 83,7’si ve “Çağımızın gerektirdiği bilgi sistemlerinden yeterince yararlanılamamaktadır” yargısına ise % 81,8 ‘i katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Denetim yetersizliği sorunları ile ilgili sonuçları gösteren tablo genel olarak değerlendirdiğinde çay işletmelerinde denetim yetersizliğinin olduğu söylenebilir. Bu sorunlar içerisinde en çok etkili olan ise ürün ve hizmetlerle ilgili olması gereken standartlar bulunmaması gözükmemektedir. Belli standartlar olmadığı içinde performans ölçümü yeterli olmamakta, denetim yetersiz kalmaktadır.

Denetim yetersizliği ile ilgili sorunları gösteren tablo genel olarak değerlendirdiğinde araştırma kapsamındaki çay işletmelerinde denetim yetersizliği sorunun olduğu söylenebilir. Çünkü verilen yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde; yargıların ortalamaları 1,87 ile 2,02 arasında çıkmıştır. Dolayısı ile bu işletmelerde denetim yetersizliği bulunmaktadır.

Hipotez 1-e: Çay işletmelerinde denetim sorunu vardır.

Tablo 11’de görüldü üzere denetim eksikliği ile ilgili sorunların tamamına verilen cevaplar hipotezimizi destekler niteliktedir (ortalamalar 1,87 ile 2,02 arasında çıkmıştır). Yani çay işletmelerinde denetim eksikliği sorunu vardır. Hipotez KABUL edilmiştir (H_0 :Kabul, H_1 :Red).

3.5.3. Faktör Analizi

Faktör analizi; birbirine bağımlı değişkenlerden oluşan bir sistemde, değişkenler arasındaki ilişkileri daha yakından inceleyerek sistemin işleyiş özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik yöntemlerinden biridir. Faktör analizinin en önemli amaçlarından biri değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın temelini araştırmaktır. Ve faktör ağırlıkları faktörün değişkeni ölçmedeki önemini gösteren ölçüdür.

Araştırma kapsamında yönetim fonksiyonları ile ilgili 35 soru sorulmuş ve yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri 5 olması beklendiği şekilde (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon eksikliği ve denetim yetersizliği), 5 faktöre yüklenmiştir. Ve toplam 6 faktör oluşmuştur.

Planlama değişkenini ölçmek için sorulan; “Yalnızca üretim planlaması yapılıyor” ve Yalnızca üretim ve finansal planlama yapılıyor soruları planlama faktörüne yüklenmediği için çıkarılmıştır. Ayrıca örgütlenme ile ilgili sorulardan “İşletmemizdeki yapı gereken esneklikte değildir” ve “İşletmemizde örgütsel yaşamda süreklilik sağlanmamıştır” soruları da örgütlenme faktörüne yüklenmediği için analizden çıkarılmıştır.

Tüm değişkenlere ait faktör yükleri oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır ve altı değişkenin açıkladığı toplam varyans ise % 79.36 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 13. Değişkenlere Ait Faktör Yükleri

	F1	F2	F3	F4	F5
İşletmemizde temel politikalar belirlenmemiştir.	0,485				
İşletmede kısa vadeli planlama yapıyoruz (1 yıldan az veya daha çok mevsimlik).	0,707				
Uzun vadeli planlama yapıyoruz.	0,863				
İşletmedeki tüm departmanlarda ilgili planlamalar yapılmaktadır.	0,900				
Planlama yapmıyoruz.	0,737				
İçinde bulunduğum koşullar planlama yapmayı imkansız kılmaktadır (ekonomik kriz, siyasal istikrarsızlık, mevsimlik koşullar vs).	0,773				
Uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye sahip değiliz.	0,638				
Çay sanayisinin yapısı planlama yapmaya elverişli değildir.	0,810				
İşletmemizde işleyişi ve yapıyı gösteren örgüt şeması yoktur.		0,847			
İşletmemizde amaç birliği arzu edilen düzeye ulaştırılamamıştır.		0,939			
İşletmemizde kumanda birliği arzu edilen düzeyde değildir.		0,863			
İşletmemizde yetki ve sorumluluk dengesi arzu edilen düzeye ulaştırılamamıştır.		0,663			
İşletmemizde görevler açıkça belirlenmemiştir..		0,742			
İşletmemizde yönetim birliği arzu edilen düzeyde değildir.		0,802			
İşletmemizde yetki devri arzu edilen profesyonellikte değildir.		0,880			
İşletmemizde iletişim arzu edilen düzeyde gerçekleştirilememektedir.			0,752		
İşletmemizde iç ve dış beşeri kaynaklardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanılamamaktadır.			0,834		
İşletmemizdeki personelin işe adaptasyonunda motivasyondan yeterince yararlanılamamaktadır.			0,847		
İşletmemizde etkin bir liderlik türü uygulanmamaktadır.			0,465		
İşletmemizde verilen emirler gerektiği şekilde uygulanmamaktadır.			0,744		
İşletmede kimin ne yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği belirsizdir.				0,844	
İşletmede bölümler arası ahenk düşük düzeydedir.				0,857	
İşletmemizde uyumsuzluklar iletişim sisteminin iyi kurulmadığından kaynaklanmaktadır.				0,882	
İşletmemizde uyumsuzluklar iyi bir işbölümü kurulamadığından kaynaklanmaktadır.				0,767	
İşletmemizde uyumsuzluklar çıkar çatışmalarından kaynaklanmaktadır.				0,662	
Ürün ve hizmetlerle ilgili olması gereken standartlar mevcut değildir.					0,807
Performans ölçüm sistemleri yetersizdir.					0,843
Çağımızın gerektirdiği bilgi sistemlerinden yeterince yararlanılamamaktadır.					0,781
Düzeltilici eylemler bilimsel kriterlere göre değil, patronların veya güç odaklarının inisiyatifine bırakılmıştır.					0,741
İşletmede denetim yetersizdir.					0,838
İşletmemizdeki sorunlar planların yeterli esneklikte olmadığından kaynaklanmaktadır.					0,792

Açıklanan Varyans : 79,358

Çıkarım Yöntemi : Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi : Varimax with Kaiser Normalization

3.5.4. Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik; toplanan verilerin ne ölçüde tesadüfi hatadan (veya örnekleme hatasından) arındığını gösterir. Bunun da ölçüsü, ölçeğin farklı zamanlarda veya farklı gruplarda aynı sonuçları hangi ölçüde verdiğidir. Böylece ölçeğin birden fazla uygulaması yapılabilir ve sonuçların hangi ölçüde tutarlı olduğu saptanır. İç tutarlılık güvenilirliği birden çok ifadenin, toplam değeri oluşturacak biçimde toplandığı ölçeklerin güvenilirliğinde kullanılır. Bu ölçek tipinde her ifade, kavramın bir bölümünü ölçer. Alfa katsayısı (Cronbach's alfa),

ölçek ifadelerinin farklı yollardan bölünmesi sonucu oluşur. Bu katsayı 0-1 arasında değişir ve 0,60 ve altındaki değerler tatmin edici olmayan iç tutarlılık güvenilirliğidir.

Araştırmada kullanılan anket soruları arası analizler ile, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon eksikliği ve denetim yetersizliği ölçeklerinin iç uyumu (güvenilirliği) kontrol edilmiştir. Her bir ölçek için faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Tablo 15’de gösterilen Cronbach alfa katsayılarının hepsi de tatminkar seviye olup örgütsel araştırmalar için kabul edilebilir seviyededir.

Tablo 14. Değişkenlere Ait Alfa Katsayıları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Planlama Sorunları	8	0,8021
Örgütlenme Sorunları	9	0,8770
Yöneltme Sorunları	5	0,7663
Koordinasyon Eksikliği	5	0,8505
Denetim Yetersizliği	6	0,8856

3.5.5. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü gösterir. Değişkenler arasındaki ilişki pozitif ise artı, negatif ise eksi olur. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir.

Araştırma kapsamındaki tüm değişkenler korelasyon analizine tabi tutularak aralarındaki ilişkiler Tablo 15’te gösterilmiştir. Ayrıca aynı tabloda standart sapma ve ortalama değerleri de hesaplanarak verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere tüm değişkenler arasında % 1 seviyesinde pozitif ilişki bulunmuştur.

Tablo 15. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Orta.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
1. Planlama Sorunları	1,9550	0,5875	1				
2. Örgütlenme Sorunları	1,9205	0,6533	0,669(**)	1			
3. Yöneltme Sorunları	1,8925	0,5825	0,659(**)	0,823(**)	1		
4. Koordinasyon Eksikliği	1,9880	0,7077	0,712(**)	0,807(**)	0,718(**)	1	
5. Denetim Yetersizliği	1,9582	0,7109	0,649(**)	0,791(**)	0,619(**)	0,887(**)	1

** 0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

* 0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

3.5.6. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamındaki ikinci tip hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Aşağıdaki tabloda planlama sorunu bağımlı değişken, diğer değişkenler de bağımsız değişken olarak analiz edilmiştir.

Tablo 16. Planlama Sorunları İçin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standart Beta Katsayısı(β)	Anlamlılık (ρ)
Örgütlenme Sorunları	0,353	0,068
Yöneltme Sorunları	0,038	0,845
Koordinasyon Eksikliği	0,443	0,074
Denetim Yetersizliği	-0,047	0,828

R^2 : 0,525 F: 15,363 ρ : 0,000

Tablo 16’da planlama sorunu için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. R^2 değeri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkende ki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,525 olarak bulunmuştur. Buna göre işletme performansını, modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü % 0,525 tanımlayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden; Örgütlenme Sorunları 0,10 seviyesinde ($\rho=0,068$), Koordinasyon Eksikliği 0,10 seviyesinde ($\rho=0,074$) planlama sorununu açıklamaktadır. Yöneltme Sorunları ve Denetim Yetersizliği bağımsız değişkenleri ise planlama sorununu açıklayamamaktadır.

Hipotez 2:Planlama sorunu diğer yönetim sorunlarına etkilemektedir.

Tablo 17’de görüldü üzere; yönetim sorunlarından Örgütlenme Sorunları 0,10 seviyesinde ($\rho=0,068$), Koordinasyon Eksikliği 0,10 seviyesinde ($\rho=0,074$) planlama sorununu açıklamaktadır. Yöneltme Sorunları ve Denetim Yetersizliği değişkenleri ise planlama sorununu açıklayamamaktadır. Bu durumda Hipotez 2 KABUL edilmektedir. (H_0 :Kabul, H_1 :Red).

Hipotez 2-a:Planlama sorunu örgütlenme sorununu etkiler. Hipotez 2-a, KABUL edilmiştir (H_0 :Kabul, H_1 :Red).

Hipotez 2-b:Planlama sorunu yöneltme sorununu etkiler. Hipotez 2-b, RED edilmiştir (H_0 :Red, H_1 :Kabul).

Hipotez 2-c:Planlama sorunu koordinasyon eksikliğini etkiler. Hipotez 2-c, KABUL edilmiştir (H_0 :Kabul, H_1 :Red).

Hipotez 2-d:Planlama sorunu denetim yetersizliğini etkiler. Hipotez 2-d, RED edilmiştir (H_0 :Red, H_1 :Kabul).

3.5.7. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Farklı yönetim kademelerindeki yöneticilerin, farklı eğitim düzeyine sahip kişilerin ve cinsiyet farklılığının, yönetim sorunlarını algılamada farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 17. İdari Pozisyona Göre Yönetmel Sorunları Algılama Düzeyi Analizi

Değişkenler	F	Anlamlılık (Sig.)
Planlama Sorunları	0,352	0,963
Örgütlenme Sorunları	0,513	0,876
Yöneltme Sorunları	0,505	0,881
Koordinasyon Eksikliği	0,388	0,948
Denetim Yetersizliği	0,318	0,908

Tablo 17’de görüldüğü gibi sonuçlar kabul edilebilir (minimum % 10) seviyede anlamlı çıkmamıştır. Yani farklı yönetim kademelerindeki yöneticiler, yönetim sorunlarını farklı şekilde algılamadıkları görülmektedir. Diğer bakışla ankete katılan kişilerin pozisyonlarının farklılıkları işletmedeki yönetim sorunlarını anlamada (algılamada) farklığa neden olmamaktadır.

Hipotez 3: İdari pozisyona göre yönetmel sorunları algılamada farklılık olmamaktadır.

Tablo 17’de görüldü üzere; idari pozisyona göre yönetmel sorunları algılamada farklılık olmamaktadır. Yani elde edilen sonuçların anlamlılık düzeyleri bağımlı değişkeni açıklamamaktadır. Bu durumda hipotez 3, RED edilmiştir (H_0 :Red, H_1 :Kabul).

Tablo 18. Eğitim Düzeyine Göre Yönetmel Sorunları Algılama Düzeyi Analizi

Değişkenler	F	Anlamlılık (Sig.)
Planlama Sorunları	0,934	0,338
Örgütlenme Sorunları	0,015	0,904
Yöneltme Sorunları	0,039	0,844
Koordinasyon Eksikliği	0,081	0,778
Denetim Yetersizliği	0,036	0,850

Farklı eğitim düzeyine sahip yöneticilerin yönetim sorunlarını farklı algılayıp algılamadıklarını test etmek için Tablo 18’de yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre farklı eğitim düzeyine sahip yöneticilerin, yönetim sorunlarını farklı algılamadıkları görülmektedir. Yani % 10 anlamlılık seviyesinde, eğitim düzeyinin farklı olması yönetim sorunlarını algılamada bir farklılığa neden olmamaktadır.

Hipotez 4: Eğitim düzeyine göre yönetmel sorunları algılamada farklılık olmamaktadır.

Tablo 18’de görüldü üzere; farklı eğitim düzeyine sahip yöneticilerin, yönetim sorunlarını farklı algılamadıkları görülmektedir. Yani % 10 anlamlılık seviyesinde, eğitim düzeyinin farklı olması yönetim sorunlarını algılamada bir farklılığa neden olmamaktadır. Bu durumda hipotez 4, RED edilmiştir (H_0 :Red, H_1 :Kabul).

Tablo 19. Cinsiyete Göre Yönetmel Sorunları Algılama Düzeyi Analizi

Değişkenler	F	Anlamlılık (Sig.)
Planlama Sorunları	0,779	0,464
Örgütlenme Sorunları	0,606	0,549
Yöneltme Sorunları	0,410	0,666
Koordinasyon Eksikliği	0,318	0,729
Denetim Yetersizliği	1,213	0,306

Tablo 19’da erkek ve kadın yöneticilerin, yönetim sorunlarını farklı algılayıp algılamadıklarını test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu tabloya göre kadın veya erkek yöneticiler arasında yönetmel sorunları algılamada bir farklılık bulunamamıştır. Yani % 10 anlamlılık seviyesinde, cinsiyet farklılığı yönetim sorunlarını algılamada farklılığa neden olmamaktadır.

Hipotez 5: Cinsiyete göre yönetmel sorunları algılamada farklılık olmamaktadır.

Tablo 19’da görüldü üzere; kadın veya erkek yöneticiler arasında yönetmel sorunları algılamada bir farklılık bulunamamıştır. Yani % 10 anlamlılık seviyesinde, cinsiyet farklılığı yönetim sorunlarını algılamada farklılığa neden olmamaktadır.

.Bu durumda hipotez 5, RED edilmiştir (H_0 :Red, H_1 :Kabul)

SONUÇ ve ÖNERİLER

Türkiye’de faaliyet gösteren çay işletmelerinin yönetim sorunlarının tespit edilmesine yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları ile ilgili genel değerlendirme aşağıdaki gibidir.

Araştırma kapsamındaki çay işletmelerinde genel olarak planlama yapılmaktadır. Zira bu işletmelerde; kısa vadeli planlama (% 89,1), uzun vadeli planlama (% 78,2) gibi yüksek bir oranda planlama yapıldığı cevabı verilmiştir. Ayrıca bu işletmeler planları yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olduklarını (% 78,2’si) beyan etmişlerdir.

Diğer taraftan araştırmaya katılanlara kişilerin verdikleri yanıtlara göre; çay sanayisinin yapısı planlama yapmaya elverişli olmadığı (% 78,2’si), işletmelerinde temel politikaların belirlenmediği (% 94,5’i) ve içinde bulunulan koşulların planlama yapmayı imkansız kıldığını (%74,5’i) katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Genel olarak araştırma kapsamındaki çay işletmelerinin planlama yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğu, kısa ve uzun vadeli planlama, departmanlar bazında planlama ve genel olarak da planlama yaptığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan; çay işletmelerinde sektörün yapısı gereği ve içerisinde bulundukları koşullardan dolayı planlama yapmanın uygun olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca bu işletmelerde temel politikaların belli olmadığı belirtilmektedir. Bu ise planlama açısından önemli bir eksikliklerdir.

Çay işletmelerinde karşılaşılan planlama sorunlarının işletme dışından kaynaklandığı görülmektedir. Bu yüzden planlama yapılırken çevresel faktörler çok iyi analiz ve takip edilmelidir. Çay işletmelerinin tarıma dayalı bir sektör olması nedeni ile iklim koşulları işletmenin planlamasına büyük ölçüde etki ettiği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunun KİT olması temel politikaların belirlenememesinde etkili olduğu düşünülebilir. Diğer taraftan planlama yapılıyor olması cevabı da bürokratik işlemlerin gereği olabilir. Çünkü işletmelere ilişkin yönetsel sorunların, planlama ile doğru orantılı olarak etkilendiği söylenebilir.

Örgütlenme sorunları genel olarak değerlendirildiğinde; araştırma kapsamındaki çay işletmelerinde ciddi manada örgütlenme sorunları bulunmaktadır. Özellikle bu işletmelerde görevlerin açıkça belirlenmediğini, yetki ve sorumluluk dengesi arzu edilen düzeyde

olmadığı, örgüt şemalarının olmadığı ve kumanda birliği ile amaç birliğinin olmaması dikkat edilmesi gereken hususlardır.

Örgütlenme, bu işletmelerde büyük bir sorun olarak gözükmemektedir. Bu işletmeler başarılı olması için örgütlenme ile ilgili sorunlarını çözmeleri gerekir.

Yöneltilme sorunları ile ilgili sonuçları gösteren tablo genel olarak değerlendirdiğinde çay işletmelerinde yöneltilme sorunlarının olduğu söylenebilir. Özellikle etkin bir liderlik olmaması ve iletişimin arzu edilen düzeyde gerçekleşmemesinden dolayı bu işletmelerde verilen emirler gerektiği şekilde uygulanamamaktadır. Dolayısıyla bu işletmelerde yöneltilmeye ilişkin genel olarak sorunlar oluşmaktadır.

Ayrıca çalışma kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğu KİT konumunda olmasından dolayı yöneltilmede istedikleri yönetimi sergileyememektedir.

Çay işletmelerinde genel olarak koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en çok dikkat çeken sorun; işletmede kimin ne yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği belir olması ile iletişim sisteminin iyi kurulmadığından kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Koordinasyon eksikliğinin en önemli nedeni; işletmelerde örgütlenme problemin varlığından kaynaklanmaktadır. Çünkü bu işletmelerde örgütlenme ile ciddi problemler olduğu beyan edilmektedir.

Denetim yetersizliği sorunları ile ilgili sonuçları gösteren tablo genel olarak değerlendirdiğinde çay işletmelerinde denetim yetersizliğinin olduğu söylenebilir. Bu sorunlar içerisinde en çok etkili olan ise ürün ve hizmetlerle ilgili olması gereken standartlar bulunmaması gözükmemektedir. Belirli standartlar olmadığı içinde performans ölçümü yeterli olmamakta ve denetim yetersiz kalmaktadır.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden; örgütlenme sorunları 0,10 seviyesinde ($p=0.068$), koordinasyon eksikliği 0,10 seviyesinde ($p=0.074$) planlama sorunu açıklamaktadır. Yöneltilme sorunları ve denetim yetersizliği bağımsız değişkenleri ise, planlama sorununu açıklayamamaktadır.

Farklı yönetim kademelerindeki yöneticiler, yönetim sorunlarını farklı şekilde algılamadıkları görülmektedir. Diğer bakışla ankete katılan kişilerin pozisyonlarının farklılıkları işletmedeki yönetim sorunlarını anlamada (algılamada) farklılığa neden olmamaktadır.

Farklı eğitim düzeyine sahip yöneticilerin yönetim sorunlarını farklı algılayıp algılamadıklarını test etmek için Tablo 18’de yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre farklı eğitim düzeyine sahip yöneticilerin, yönetim sorunlarını farklı algılamadıkları

görülmektedir. Yani % 10 anlamlılık seviyesinde, eğitim düzeyinin farklı olması yönetim sorunlarını algılamada bir farklılığa neden olmamaktadır

Erkek ve kadın yöneticilerin, yönetim sorunlarını farklı algılayıp algılamadıklarını test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu tabloya göre kadın veya erkek yöneticiler arasında yönetsel sorunları algılamada bir farklılık bulunamamıştır. Yani % 10 anlamlılık seviyesinde, cinsiyet farklılığı yönetim sorunlarını algılamada farklılığa neden olmamaktadır.

Elde edilen bu sonuçlardan sonra işletmelere çözüm önerileri sunulmuştur.

Bu öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- Çay işletmelerinde genel olarak yönetsel sorunlar mevcuttur. Bu işletmeler bunun farkına vararak bu sorunlarına çözüm getirmelidirler.
- Bu işletmeler acilen örgüt şemalarını oluşturmalı ve yetki ve sorumluluklar açıkça belirtilmelidir.
- İşletme yöneticileri karar verirken deneyimlerinden ziyade bilimsel analiz ve sentezleri kullanmaları ile günümüz rekabet ortamında avantaj elde edecekler veya daha etkin karar vereceklerdir.
- Çay tarımından kaynaklanan başarılı kısa vadeli planlara uzun vadeli planlar da yapılması gerekir. Planlama yaparken çevresel faktörler çok iyi analiz edilmeli ve planlamalıdır.
- Patent ve ISO 9000 belgelerinin olması güzel fakat bunun yanında HACCP gıda güvencesi belgesinin de alınması daha iyi olur.
- Kamu ve özel sektörde yönetici konumundaki kişiler arasındaki maaş farklılığı giderilmelidir.
- Kamu sektörlerinde nitelikli profesyonel yöneticiler özel sektöre geçmektedirler. Bu sorunun çözüme ulaştırılması gerekmektedir.
- Yasal ve bürokratik engellerin ortadan kaldırılması için etkili ve yetkili kuruluşlar harekete geçirilmelidir.
- Uluslar arası ticareti iyi bilen uzman yönetici yardımcılarını çay işletmelerinde istihdam edilmelidir.
- Basın ve halkla ilişkiler konusunda nitelikli eleman istihdam edilmelidir.

- Yönetici verimliliğini arttırmak için performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır.
- Yöneticiler karar verme mekanizmalarında etkin rol oynamalıdır
- Yöneticiler tecrübeye dayalı kararlarının yanında bilimsel karar verme yöntemlerinden de yararlanmalıdırlar.
- Üstler astlarına yetki ve sorumluluk vermelidir. Yetki ve sorumluluk paylaşımı eşit oranda yapılmalıdır.
- İşletme içinde karşılaşılan iletişim sorunlarını çözmek için öneri sistemi ve şikayetleri değerlendirme mekanizmaları kurulmalıdır.
- Yöneticilerin çalışanları motive etme konusunda örnek olmaları gerekir.

KAYNAKLAR

- ACAR, Nesime. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- AKAT, İlter (1984) **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- AKAT, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak (1999). **İşletme yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları.
- AKDEMİR, Ali. **İşletme Bilimine Giriş**. Eskişehir: Birlik Ofset-Yayıncılık.2001
- AKGEMCİ, Tahir (2001) **Kobi’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB Yayını**.
- ALPUGAN, Oktay (1998), **Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Per Yay., İzmir.
- AYPEK, Nevzat (1998), **Sermaye Piyasası Aracı Olarak Risk Sermayesi ve Türk Sermaye Piyasasında Uygulanabilirliği**, Ankara.
- BARRIE, Ron Giles; **Ways to be A Better Manager**, (Çev: Mehmet Harmancı), Remzi Kitabevi, 1994, İstanbul.
- BAŞ, Türker; **Anket**, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Birinci Baskı, Ankara. 2001.
- BITTEL, R. Leister; **İşgücünü Harekete Geçirme**, Çev. Kazım Çomak, Ankara: MESS Eğitim Vakfı, 1990.
- BERBEROĞLU, G. “**Akademik Organizasyonlarda Örgüt Kültürü**”: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği <http://www.Yonetim-Organizasyon.Org/Index1.Php?Katagori=1>, (01.04.2005).
- BİRDAL Akın ve Nilgün Aydemir (1992), **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, Ankara
- AKTAN, Can, “Yönetim Biliminin Doğuşu, Tarihsel Bakış”, www.canaktan.org.yonetim/yonetimteorileri/tarihselbakis (08.03.2005).
- CAN, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan (1999), **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CAN, Halil (1997), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- ÇELTEK, Evrim (2004), “Motivasyon Yönetimi”. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt 6:1.ss.95-102
- DAFT, Richard L., (1994), **Management**, 3. Edition, The Dryden Press, Orlando.
- DALAY, İsmail, Recai Coşkun, ve Remzi Altunışık, (2002), **Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul; Beta A.Ş. Yayını, İstanbul.
- DİNCER Ömer ve Yahya FİDAN (1997), **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yay. İstanbul.
- DİNÇER, Ömer (2004), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul; Beta yayını.
- DÜREN, Zeynep (1997), **Yönetim Bilimi**, İstanbul.

- ERDOĞAN, İrfan (2000), **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, Erol (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- EREN, Erol (1998) **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- ERTÜRK, Mümin (2000), **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayını. İstanbul
- FINDIKÇI, İlhami; (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2. Baskı, Bursa.
- GENÇ, Nurullah (1997). **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**. İstanbul: Timaş Yayınları
- GÜMÜŞ Mustafa (1999), **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları 2. Baskı, İstanbul.
- GÜRGEN Haluk, (1997) **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları.
- HATİBOĞLU Zeyyat (1993), **Temel Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul,
- KAYNAK, Tuğray. ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı. Yayın No:7. 2000.
- KAYNAK, Tuğray; (1998) **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- KOÇEL, Tamer (2003). **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, İstanbul; Beta A.Ş.Yayını.
- KOONTZ, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Weihrich. (1986). **Management**. Singapore: McGraw Hill Book Company.
- KOZAK, Meryem Akoğlan (1999). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara; Detay.
- KÜÇÜKBERKSUN, S. (1998). **İşletmelerde Yönetim Denetimi**, İstanbul; Der Yayınları.
- JANDT Fred E., (2002), (Çev:AKIN, L. ve Diker, V.G.) **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, İstanbul; Hayat Yayınları.
- LEWIS Pamela S., Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt. (1998). **Management: Challenges in the 21. Century.**: Book Description: South-Western Educational Publishing. Minneapolis, USA
- MENEMENCİOĞLU, Tuğrul. "Uluslararası Çevrede Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yaşadıkları Kültürlerarası İletişim Sorunları". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı.2000)
- MINTZBERG, Henry and James Brian Quinn. (1992). **The strategy process: concepts and contexts**. New Jersey: Prentice-Hall.
- MISIRLIOĞLU, Gülsen; "Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiği Sağlamada Bir Yönetim Aracı Olarak İletişim" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Programı. 1997).
- MUCUK, İsmet. (2001). **Modern İşletmecilik** 13. Basım, İstanbul; Türkmen Kitabevi.

- MUCUK, İsmet. (1994). **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul; Türkmen Kitabevi.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer. (1997). **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar, Öneriler**,Sevinç Yay.,Ankara.
- ÖGE, Serdar. (1996), **Örgüt İklimi**. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÖZALP İnan (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 951 Ders Kitapları Yayın No: 15, Eskişehir.
- ÖZGEN Hüseyin, Selen DOĞAN, 1997, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri**, KOSGEB, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Ankara.
- PEKER, Ömer. (1989). **Yönetici Eğitimi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. ve Tuncer Tokol,. (1997). **İşletme 1-2**, Bursa; Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını.
- SABUNCUOĞLU,Zeyyat.ve Melek Tüz. (1996) **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- SELİMOĞLU, Emel. (2004), “Günümüzde Liderlik Anlayışı”. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt 6:2.
- ŞİMŞEK, Şerif (2002). **Yönetim ve Organizasyon**, (y.y.)Konya.
- ŞİMŞEK, Asuman; “Hastanelerde Örgüt Yapısı ve İletişim Sorunları” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.1988).
- TOSUN, Kemal, (1992), **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, İstanbul.
- ULUDAĞ, İlhan ve Vildan. Serin (1990), **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** İTO Yayınları, No. 1990/25, İstanbul
- www.insankaynaklari.com “Çalışanların Elde Tutulması ve Motivasyonu”, (22.05.2005)
- www.bilgiyönetimi.org/cm/mk/-gos.phpnt.548 “Yönetimde iletişim” (08.03.2005).
- http://www.istanbul.net/kitap/kisim10.htm (15/11/2003)
- http://www.yalindanismanlik.com/eietanitim.htm (15/11/2003)
- http://www.ytukvk.org/arsiv/isletmeilstisimi1.htm (29/11/2003)
- http://www.istpsikodrama.com.tr/IPIDAN_SirketEgitimleri.htm (15/11/2003)

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Bu çalışma, ülkemizdeki çay işletmelerinin yönetsel sorunlarının belirlenmesi ve buna yönelik çözüm önerileri geliştirmek amacıyla akademik bir çalışma için hazırlanmıştır. Göstereceğiniz yakın ilgi ve özen için “üniversite-sektör işbirliği”ne güzel bir örnek oluşturmasını diler, şimdiden teşekkür eder saygılar sunarız.

İsmail Hakkı Çiftçi ve Yrd. Doç. Dr. Said Kınır

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE GENEL SORULAR

- 1- Cinsiyetiniz ☐ Erkek ☐ Bayan
 2- Eğitim durumu ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Y.Lisans ☐ Doktora
 3- İşletmenin kuruluş Tarihi
 4- İşletmenin hukuksal şekli ☐ A.Ş. ☐ Koll.Şti. ☐ Ltd.Şti. ☐ Komandit Ş. ☐ Diğer...
 5- İşletmede çalışan personel sayısı. Bayan (.....) Erkek (.....) Toplam (.....)
 6- Çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuz. ☐ Genel Müdür ☐ Genel Müdür Yardımcısı
☐ İnsan Kaynakları Müdürü ☐ Mali İşler Müdürü ☐ Teknik Müd. ☐ Satış ve Pazarlama Müd.
☐ Diğer...
 7- Yöneticilikte görev süreniz ☐ 0-1 Yıl ☐ 2-4 Yıl ☐ 5-7 Yıl ☐ 8-13 Yıl ☐ 13 Yıl üstü
 8- Yönetim konusunda herhangi bir eğitime katıldınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır
 Cevabınız “evet” ise lütfen belirtiniz....
 9- Bildiğiniz yabancı dil ve düzeylerini belirtiniz.

	Az	Orta	İyi	Çok İyi
a- İngilizce	☐	☐	☐	☐
b- Almanca	☐	☐	☐	☐
c- Fransızca	☐	☐	☐	☐
d- İtalyanca	☐	☐	☐	☐
e- Arapça	☐	☐	☐	☐
f- Rusça	☐	☐	☐	☐
g- Çince	☐	☐	☐	☐
h- Japonca	☐	☐	☐	☐
ı- Diğer	☐	☐	☐	☐

10- Aşağıda size uygun bilgisayar bilgi düzeyini işaretleyiniz.

	Az	Orta	İyi	Çok İyi
a- MS Office set (Word, Excel, Power Point...)	☐	☐	☐	☐
b- Paket Program (Muhasebe, İnsan Kayn. Pak Prog.	☐	☐	☐	☐
c- Program Dili (De Base, Lotus, Fortran...)	☐	☐	☐	☐
d- Diğer	☐	☐	☐	☐
e- Diğer	☐	☐	☐	☐

11- Alanınızla ilgili eğitim çalışmalarına katıldınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız “evet” ise lütfen belirtiniz....

12- İşletmenizde eğitim çalışmalarına katılacak personeli kimler belirlemektedir?

☐ İnsan Kaynakları Yönetimi ☐ Tepe Yönetim ☐ Birlikte ☐ Kendim

13- Aşağıda belirtilen yeni yönetim tekniklerinden hangisi hakkında bilgi sahibisiniz?

☐ Toplam Kalite Yönetimi ☐ Öğrenen Örgütler ☐ Outsourcing

☐ Benchmarking ☐ Örgütsel Küçülme ☐ Diğer....

14- İşletmenizde terfi sözkonusu olduğunda oran olarak hangi kaynaklar tercih edilmektedir?

a- İç Kaynaklar %..... b-Dış kaynaklar %.....

15- Yönetici ve personel yetiştirme konusunda en çok hangi yöntemlere başvurursunuz. Lütfen öncelik sırasına göre numaralandırınız.

A- İŞ BAŞINDA YETİŞTİRME YÖNTEMLERİ

- ☐ İşe alıştırma (oriantasyon) ☐ İş değiştirme yoluyla eğitim (Rotasyon) ☐ Staj eğitimi
☐ Monitörlerle eğitim ☐ Geleneksel eğitim yöntemleri ☐ Diğer.....

B- İŞ DIŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ

- ☐ Konferanslar ☐ Seminerler ☐ inceleme gezileri ☐ Örnek olay yöntemi ☐ Diğer.....
- 16- Planlamaya günde ortalama kaç saat zaman ayırmaktasınız?
☐ 0-1 Saat ☐ 1-2 Saat ☐ 3-4 Saat ☐ 4-5 Saat ☐ Diğer...
- 17- Telefonla görüşmelere günde ortalama kaç saat zamanınızı almaktadır?
☐ 0-1 Saat ☐ 1-2 Saat ☐ 3-4 Saat ☐ 4-5 Saat ☐ Diğer...
- 18- Ziyaretçilere günde ortalama kaç saat zaman ayırmaktasınız?
☐ 0-1 Saat ☐ 1-2 Saat ☐ 3-4 Saat ☐ 4-5 Saat ☐ Diğer...
- 19- Yazışmalara günde ortalama kaç saat zaman ayırmaktasınız?
☐ 0-1 Saat ☐ 1-2 Saat ☐ 3-4 Saat ☐ 4-5 Saat ☐ Diğer...
- 20- Toplantılara günde ortalama kaç saat zaman ayırmaktasınız?
☐ 0-1 Saat ☐ 1-2 Saat ☐ 3-4 Saat ☐ 4-5 Saat ☐ Diğer...
- 21- Gözetleme ve denetlemelere günde ortalama kaç saat zaman ayırmaktasınız?
☐ 0-1 Saat ☐ 1-2 Saat ☐ 3-4 Saat ☐ 4-5 Saat ☐ Diğer...
- 22-günde ortalama saat zaman ayırmaktayım?
☐ 0-1 Saat ☐ 1-2 Saat ☐ 3-4 Saat ☐ 4-5 Saat ☐ Diğer...
- 23-günde ortalama saat zaman ayırmaktayım?
☐ 0-1 Saat ☐ 1-2 Saat ☐ 3-4 Saat ☐ 4-5 Saat ☐ Diğer...

2. ÇAY İŞLETMELERİNİN YÖNETİM FONKSİYONLARI İLE İLGİLİ SORUNLARA YÖNELİK SORULAR

Lütfen her ifadenin karşısına önem düzeyi ve katılım derecenizi bildiren size en uygun şıkkı işaretleyiniz (1= Kesinlikle katılıyorum, 5= Kesinlikle katılmıyorum)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Planlama İle İlgili Sorunlar					
1-İşletmemizde temel politikalar belirlenmemiştir.					
2-İşletmede kısa vadeli planlama yapılmaktadır (1 yıldan az veya daha çok mevsimlik).					
3-Uzun vadeli planlama yapılmaktadır.					
4-İşletmedeki tüm departmanlarda ilgili planlamalar yapılmaktadır.					
5-İçinde bulunduğum koşullar planlama yapmayı imkansız kılmaktadır (ekonomik kriz, siyasal istikrarsızlık, mevsimlik koşullar vs).					
6-Uzun vadeli planlar yapacak bilgi ve beceriye sahip değiliz.					
7-Çay sanayisinin yapısı planlama yapmaya elverişli değildir.					
Örgütlenme İle İlgili Sorunlar					
8-İşletmemizde işleyişi ve yapıyı gösteren örgüt şeması yoktur.					
9-İşletmemizde amaç birliği arzu edilen düzeye ulaştırılamamıştır.					
10-İşletmemizde kumanda birliği arzu edilen düzeyde değildir.					
11-İşletmemizde yetki ve sorumluluk dengesi arzu edilen düzeye ulaştırılamamıştır.					
12-İşletmemizde görevler açıkça belirlenmemiştir..					
13-İşletmemizde yönetim birliği arzu edilen düzeyde değildir.					
14-İşletmemizde yetki devri arzu edilen profesyonellikte değildir.					
15-İşletmemizdeki yapı gereken esneklikte değildir.					
16-İşletmemizde örgütsel yaşamda süreklilik sağlanmamıştır.					
Yöneltilme İle İlgili Sorunlar					
17-İşletmemizde iletişim arzu edilen düzeyde gerçekleştirilememektedir.					
18-İşletmemizde iç ve dış beşeri kaynaklardan etkin ve verimli bir şekilde yararlanılamamaktadır.					
19-İşletmemizdeki personelin işe adaptasyonunda motivasyondan yeterince yararlanılamamaktadır.					
20-İşletmemizde etkin bir liderlik türü uygulanmamaktadır.					
21-İşletmemizde verilen emirler gerektiği şekilde uygulanmamaktadır.					
Koordinasyon Eksikliği İle İlgili Sorunlar					
22-İşletmede kimin ne yapacağı, kimden emir alıp, kime emir vereceği belirsizdir.					
23-İşletmede bölümler arası ahenk düşük düzeydedir.					
24-İşletmemizde uyumsuzluklar iletişim sisteminin iyi kurulmadığından kaynaklanmaktadır.					
25-İşletmemizde uyumsuzluklar iyi bir işbölümü kurulmadığından kaynaklanmaktadır.					
26-İşletmemizde uyumsuzluklar çıkar çatışmalarından kaynaklanmaktadır.					
Denetim Yetersizliği İle İlgili Sorunlar					
27-Ürün ve hizmetlerle ilgili olması gereken standartlar mevcut değildir.					
28-Performans ölçüm sistemleri yetersizdir.					
29-Çağımızın gerektirdiği bilgi sistemlerinden yeterince yararlanılamamaktadır.					
30-Düzeltilici eylemler bilimsel kriterlere göre değil, patronların veya güç odaklarının inisiyatifine bırakılmıştır.					
31-İşletmede denetim yetersizdir.					
32-İşletmemizdeki sorunlar planların yeterli esneklikte olmayışından kaynaklanmaktadır.					