**1. TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI**

**1.1. Yönetim**

**Yönetim faaliyeti,** insan faaliyetlerinin ortak amaçlar etrafında organize edilmesidir. Tüm işletmeler için temel bir faaliyet olarak yönetim olayı vardır. Bundan dolayı yönetimin “evrensel bir süreç” olduğu kabul edilir ve kâr amacı olsun olmasın her işletme için gereklidir. **Yönetim;** bir işletmenin kısa ve etkili yoldan hedeflerine ulaşmasını sağlayacak başta insanlar, maddi kaynaklar ve zaman kavramını birbiriyle uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevlerine ait kural, teori, model ve tekniklerin sistematik, bilinçli olarak uygulanması sürecidir.

**Yönetim bilimi** ise yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği, kurumların yapısı, işleyişiyle personelin çalışmalarını inceleyen çeşitli disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır. **Yönetim**, küçük veya büyük bütün sosyal ve ekonomik kurum yapısı içeren topluluklarda vardır. Bu anlamda yönetici için yönetmek hem meslek hem de sanattır. Yönetimin sanat olma özelliğinden hareketle **yöneticilik**; "başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatıdır" denilir.

Yönetim, geçmişte yöneteni ve yönetileni kapsarken günümüzde yeni bakış açısına göre; iki taraflı bir ilişki olarak yönetim değil, çok taraflı ve çok araçlı bir ilişki olarak **yönetişim** yaygınlaşmaktadır. **Yönetişim**; bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli / istişareli) ve katılımcı bir şekilde bulundukları modern demokratik bir yönetim yaklaşımıdır. Klasik yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim, felsefesi yönüyle yönetenlerin tek başına merkezi düzeyde karar alma ve uygulama anlayışından şeffaf, katılımcı bir karar alma, uygulama siyasetine doğru gelişimi ifade eder.

**Yönetişimin temel unsurları:**

1. Katılımcı ve eşitlikçi olunması.

2. Şeffaf, hesap ve cevap verebilen.

3. Etkin ve hukukun üstünlüğüne dayanan yönetim tarzı.

4. Stratejik vizyona sahip olmak.

**Yönetim ve organizasyon faktörü**, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli ortak kurallar belirlediği için, genel bir işletme işlevidir. Genelde yönetim ve özelde **işletme yönetimi**; işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, hammadde, yabancı kaynak, zaman vb.) unsurları planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme sürecidir. İşletmeyi belirlenen amaçlara ulaştırmak için tüm faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesine yönelik işletme yönetim faaliyetlerini yürüten işletme yönetiminin temel bazı görevleri bulunmaktadır.

**İşletme yönetiminin temel görevleri:**

1. İşletmenin misyon ve vizyonuna bağlı olarak amaçlarını belirlemek,

2. İşletme amaçları doğrultusunda politika ve stratejiler geliştirmek,

3. Organizasyon yapısını gelişim ve değişime uygun olarak yeniden yapılandırmak,

4. Tüm unsurların işletme amaçları doğrultusunda verimli kullanımını sağlamak,

5. İşletme faaliyetlerinin işletme amaçlarıyla uyumunu kontrol etmek,

**İşletme**; bireylerin, toplumun ve diğer kuruluşların ihtiyaçlarını karşılamak, sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak için gerekli kaynakları planlı, sistemli şekilde bir araya getirerek, ürün veya hizmet üretmek ve / veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur. Temelde işletmeler kâr amacı güden ve gütmeyen olarak ikiye ayrılabilir.

Yeni gelişmeler, işletme yönetiminin görevlerini genişletmektedir. Yeni iş ve işletmecilik anlayışları web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve buradan müşteri hizmetleri sunma mecburiyeti; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacı ve buna bağlı yeni organizasyon tasarımı ile **dijital işletme**lerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Müşteri, tedarikçi ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerinin dijital ortamlar aracılığı ile sağlandığı dijital işletmelerde süreç; ürün veya hizmet üretimi, sunumu için işlerin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir.

İşletmeler girişimciler (müteşebbis) tarafından kurulurlar. **Girişimci**, temelde kâr elde etmek için riskleri göze alarak; emek, sermaye, kaynak ve teknoloji faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için gerekli ortamı hazırlayan kişidir. **“İşletme Yönetimi”** bilim dalı olarak; işletme içi ve işletmeler arası olaylar ve faaliyetlerle ilgili sebep- sonuç ilişki ve eğilimlerini inceleyerek, bir işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesinde geçerli olan kaideleri ortaya koymaya çalışır. İşletmelerin kuruluşlarından, satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım, yönetim ve organizasyonundan ve işletmenin ekonomik verilerini rakamla ifadesinden söz eden bilim dalı, ‘genel işletme’, ‘işletme yönetimi’, ‘işletmecilik bilgisi’, ‘işletme ekonomisi’ gibi isimler almasına mukabil hepsinin inceleme konusu işletmedir.

**İşletme açısından misyon,** çalışanlara yön vererek yaptıkları işlere bir anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt etmeye yönelik uzun dönemli görev ve amaçlardır. Neden varız? Ne iş yaparız? Kime hitap ederiz? gibi soruları cevaplanır.

**İşletme açısından vizyon,** işletmenin geleceği ile ilgili üst yönetim tarafından benimsenen, belirlenen ve işletmeyi geleceğe taşıyacak bir ideal ve görüş açısıdır. Gelecek vizyonu, işletmenin ortalama 10 yıl sonra hangi konumda olacağı, olmak istediği veya geleceğe dair hedefini açıklar. Nereye varmak istiyoruz? Gelecekteki konumumuz ne? gibi sorulara cevap aranır.

Rekabetin olmadığı durağan dönemlerde işletmeler; **Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı** şeklindeki bir hesapla kârını belirlerdi. Günümüz serbest rekabet ortamında piyasada kalmanın ve kâr edebilmenin yolu ancak stratejik bir rekabet yaklaşımı ile **Pazardaki Fiyat-Maliyet=Kâr** şeklindeki bir yapı ile mümkündür.

Bu denklemde **işletme verimli** çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir. İşletmecilikte kullanılan; (1) **kârlılık**, (2) **verimlilik**, (3) **ekonomiklik**, (4) **sosyal** **sorumluluk** ve (5) **kalite** gibi beş temel ilke dâhilinde faaliyetlerini yürütürlerse başarılı olurlar.

**1.2. Yönetimin Temel Özellikleri**

Yönetim ve organizasyon kavramlarının anlamları farklı olmasına rağmen, nerede bir yönetim faaliyeti varsa, orada mutlaka organizasyon vardır. Tam tersi nerede bir organizasyon varsa orada da mutlaka yönetim faaliyeti vardır.

**Yönetim**, amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise, belirlenen amaçlara etkin şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu açıdan yönetimin başarısı ile organizasyonun iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır. **Organizasyon**, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, **yönetim** ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür.

**Yönetimin temel özellikleri:**

**1. Beşerî Özellik**: İnsanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetinden söz edilebilir. İnsan yönetim faaliyetinin temel unsuru olarak yöneten de yönetilen de insandır.

**2. Evrensel Özellik**: Yönetim faaliyeti, yalnızca işletme organizasyonlarında değil; devlet kuruluşları, dernek, vakıf, dini kuruluşlar, aile gibi kâr amacı olan veya olmayan dünyanın her yerinde bütün kurum ve kuruluşlarda vardır.

**3. Amaç Özelliği:** Yönetimde mutlaka bir gayenin olması gerekir. Yönetici, genel amaçlarla çelişmeyecek şekilde, özel amaçları da gerçekleştirebilir.

**4. Grup Özelliği:** Yönetimin olması için, bir yönetici ve en azından bir yönetilen insana ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyeti ile gerçekleşir.

**5. İş Birliği Özelliği:** Yönetim faaliyetinden arzulanan sonucun alınabilmesi için, yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, insanların birlikte çalışmaları, amaca daha kolay bir şekilde ulaşmaları, iş birliği sayesinde mümkün olur.

**6. İş Bölümü ve Uzmanlaşma Özelliği**: İşletmelerde yapılacak işler belirli ölçülere (kriter) göre bölümlendirilir. Bölümlendirilen işler de belirli süre çalışan kişiler uzmanlaşır ve işlerinde başarılı olurlar, işlerinde uzman olan kişilerin başarısı ise, işletmenin başarısına yansır.

**7. Koordinasyon Özelliği:** İşletme içinde istenen sonuçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bölümlerin ve çalışanların aralarında çatışma ortamı oluşturmadan, uyum içinde çalışmaları esastır. Uyum olmaması durumunda, yönetim, yetkisini kullanarak koordinasyon sağlama yoluna gider.

**8. Yetki Özelliği:** Organizasyonda çalışan kişilere iş yaptırmak ve amaçlara ulaşmak için, karar almak ve uygulamaya geçirmek esastır. Bunun için yetkiye ihtiyaç vardır.

**9. Hiyerarşik Özellik:** Yönetimde kargaşaya sebep olmamak için, hiyerarşik düzenle her bir basamaktaki yöneticinin yetki ve sorumlulukları açık olarak belirtilip ast-üst ilişkisi düzenlenerek hangi astın, kime bağlı olduğu ve bir üst olan yöneticinin kimlere emir vereceğinde tereddüt olmaz.

**1.3. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Teknikleri**

Dünyada yaşanan; paradigmadaki (anlayış) değişmeler, kaos teorisi, şirket birleşmeleri ve globalleşme gibi yönetim düşüncesinin yeniden şekillenmesini sağlamaktadır.

**İşletme Yönetiminde Bahsedilen gelişmeler:**

**1. Paradigmadaki değişim**: Paradigma, zihnî bir kalıp düşünce sistemi olarak, dünyayı ve olayları düşünme, algılama ve anlamada insana köklü ve tavizsiz bir bakış açısı sağlayan varsayımlar dizisi yönetim alanına önemli katkılar sağlamaktadır.

**2. Kaos teorisi**: Devlet, işletme ve benzeri bürokratik organizasyon yapılarında sağlamaya çalıştıkları düzenli ve sistemli bir işleyişe ilave, rastgele ve düzensizlikleri, önceden olayları da birlikte bünyesinde bulundurduğunu varsaymaktadır.

**3. Şirket birleşmeleri**: Büyük işletmelerin küçük işletmeleri satın alma veya onlarla birleşmeleri suretiyle yönetim konuları üzerinde önemli gelişim getirmektedir.

**4. Globalleşme**: Tüm siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel yapıların, dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasıdır. Organizasyon açısından globalleşme; satın alma, üretim, pazarlama ve insan kaynakları gibi herhangi bir ekonomik faaliyetin lokal (yerel, mahallî) özellikleri de ihmal etmeden dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır. Anlayışta yaşanan bu gelişmeler yönetim alanında farklı yönetim tekniklerini de gündeme getirmektedir.

**Yönetim ile ilgili yeni yönetim teknikleri:**

1. **Stratejik Yönetim**: Bir organizasyonun hedefine ulaşabilmesi için yönetim, satın alma, üretim ve pazarlama konularında strateji geliştirme, uygulama ve sonuçları değerlendirme ve kontrol etmeye yönelik karar ve faaliyetlerdir.

2. **Kriz Yönetimi**: Muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve organizasyonun krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

3. **Grup** **Yönetimi**: Organizasyon içerisinde bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan grupları onların normları aracılığı ile organizasyon hedeflerine uyumlu şekilde planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetleridir.

4. **Çatışma** **Yönetimi**: Organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınan çatışma önleyici ve çözümleyici; dondurma, kaçınma, yumuşatma, güç kullanımı, taviz verme, amaç belirleme, kişi ve ilişkileri değiştirme, ara bulma, iş birliği ve rekabet gibi birçok yöntem ile yönetilmesini ifade eder.

5. **Toplantı** **Yönetimi**: Belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde bulundukları, kararlar alarak bir faaliyeti planlanma, organize etme, koordinasyon ve kontrolünü sağlamadır. 9

6. **Bilgi** **Yönetimi**: Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve teknikleri yönetmeyi ifade eder.

7. **Stres** **Yönetimi**: Günlük hayatta karşılaşılan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı veya zorlanma durumlarıyla başa çıkma ve hayat kalitesini artırmak için duruma verilen tepkileri değiştirmeyi ifade eder.

8. **Zaman** **Yönetimi**: Amaç ve hedeflerine ulaşmada temel bir kaynak olan zamanı verimli kullanma için yürütülen yönetim faaliyetlerini ifade eder.

9. **Kendi** **Kendine** **Yönetim**: Kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi ve bu çerçevede kendisini yönetmesini ifade eder.

10. **Amaçlara** **Göre** **Yönetim**: Organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, mesuliyet alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte mukayese ettikleri ve belirli aralıklarla gelinen noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim sürecidir.

11. **İstisnalarla** **Yönetim**: Planlanan, rutin faaliyetler dışında, fevkalade durumlarda yöneticinin müdahale ettiği, günlük işler ve sıkça tekrar edilen kararların astlara devredildiği, fevkalade önemi olan karar verme yetkisinin üstlere bırakıldığı yönetim türü.

12. **Değişim** **Yönetimi**: Organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetim ve tüm çalışanların da gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişimin bilinçli yönetilme sürecini ifade eder.