



# YÖNETİM

- ❖ Nitelikleri, uzmanlıkları, ve çıkarları farklı olan bireyleri; ekonomik, sosyal, veya politik bir sonuca varmak veya ortak amaçları gerçekleştirmek amacıyla; rasyonel, hiyerarşik (basamaklı) ve katılımcı özelliklere uygun bir karışımla sahip ekonomik (etkin) bir sisteme dönüştürmek ve bu sistemi yönlendirmek ve geliştirmektir.
- ❖ Yönetim üç farklı hareket ve karar alanını içerir: Stratejik, İdari ve Operasyonel. Yönetim işte bu üç karar alanını bir birine entegre eden ve uyumlu çalışmasını sağlayan tüm işlev ve faaliyetlerdir
- ❖ Stratejik Karar alanı firmanın çevresi ile uyumu ve ilişkilerini düzenleyen kararları;
- ❖ İdari karar alanı firmanın örgütsel yapısı ve çalışma biçimine yönelik kararları;
- ❖ Operasyonel karar alanı ise firmanın üretim faaliyetinin düzeyi ve kapsamına yönelik kararları kapsar.

Three landscape illustrations with a central globe. The left and right landscapes show a blue sky, green hills, and brown ground. The central landscape features a white globe with a blue outline, positioned over a similar landscape.

## İŞLETME

İşletme; amacı olan ve hedeflerine ulaşma çabası içinde olan bir örgüttür. Amaçlarına 2 farklı ama yakından ilişkili iki süreçle ulaşır: Lojistik süreç ve Yönetim süreci.

*Lojistik süreç:* İşletmenin çevresinden sağladığı kaynakları ürün ve hizmet olarak yine çevresine sunmak için gerçekleştirdiği transfer ve dönüştürme süreçleridir.

*Yönetim Süreci:* Lojistik süreç yönetim süreci tarafından dizaynedilir ve yönlendirilir. Yönetim süreci bilgiyle uğrasır. Bu sürecin girdisi lojistik sürecin modifikasyonu için algılanan ihtiyaçlardır, çıktısı ise lojistik süreci değiştiren, etkileyen, ve yeniden yönlendiren hareket komutlarıdır.



## YÖNETİMİN TEMEL FONKSİYONLARI :

**Planlama:** (İşletmenin, sektörün, ekonominin, teknolojinin, vs) geleceğine bakmak, amaçlarını belirlemek, tahminlerde bulunmak ve gelecek için hazırlanmak-hazırlıklı olmak demektir.

**Örgütlenme:** (İşletmenin, planın, vs) etkin bir şekilde çalışması için ihtiyaç duyduğu (örgüt şeması, ekipman, altyapı, material, para, ve insan gibi) ihtiyaçlarının karşılanması ve uygun yerleşimlerinin yapılmasıdır.

**Yürütme:** Kısaca tüm yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi işlemi, birşeyin olmasını sağlama veya başkalarına “iş yaptırma işi“ diyebiliriz. Kararların alınması, uygulanması için astlara direktiflerin verilmesi, aksaklıkların çözülmesi, vs. Gücün harekete ve eyleme dönüştürülmesidir.

**Uyumlaştırma:** İşletme içindeki tüm aktivitelerin amacın başarılması için uyumlu hale getirilmesi (bir orkestradaki farklı enstumanları kullanan her müzisyenin aynı besteyi uyum içinde çalması gibi), işletmenin iç ve dış değişimlere ayak uydurmasını sağlamak, çatışmaları azaltmak, ve iş birliğini gerçekleştirmektir.

**Denetleme:** Herşeyin planlandığı ve istenildiği gibi gerçekleşip gerçekleşmediğinden emin olmak için süreçlerin izlenmesi; varsa problemin ve kaynağını yerinde ve zamanında tespit edilmesidir. Bir geri besleme sürecidir.



## Planlama Nedir?

- ❖ Geleceğe dönük bir eylem olup, araştırma, tahmin, işletme içi kaynak ve standartlar ve yöneticilerin vizyonlarından yola çıkarak amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için alternatiflerin belirlenmesi, rasgele (ad hoc) karar almanın tersine rasyonel bir hareket tarzının geliştirilmesi işlemidir.
- ❖ **Planlama Yaparken hangi kaynaklardan faydalanılır?**
  1. SWOT (işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ve çevresel faktörlerden kaynaklanan fırsat ve tehditler) analizleri
  2. Gelecekte ne olacağını ve nelerin yapılabileceğini kestirmenin bir yoluda geçmişin değerlendirilmesidir. Örnek, trend analizleri ve ekonomik göstergeler.
  3. PEST (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik) çevre analizi.
  4. Diğer organizasyonlar hakkında edinilen bilgiler ve karşılaştırmalar.
  5. Örgüt içi hedefleri, standartlar ve yöneticilerin beklenti ve vizyonu.



## Planlamanın Faydaları

- ❖ Planlar birer yol haritasıdır. Atılacak her adımda hangi yöne döneceğimizi birilerine (üst yönetime) sormak gibi zaman kaybına yol açan davranışlara engel olmak ve karar vermeyi kolaylaştırmak gibi faydaları vardır.
- ❖ Yönetimi monotonluktan ve günlük iş telaşından bir süreliğinede olsa çıkarıp stratejik ve amaçlı düşünmesini sağlar.
- ❖ Denetim ve performans değerlendirme faaliyetlerini kolaylaştıracak referans noktaları oluşturur (örn: tahmin edilen üretim düzeyi vs gerçekleşen üd., veya bütçe vs gerçekleşen harcamalar, gibi).
- ❖ Örgütlenme fonksiyonunu kolaylaştırır çünkü planlamada hangi iş alanında faaliyet gösterileceği, yetki ve sorumlulukların neler olacağı ve kimlere verileceği, Ürün-Pazar karması, işletme politikaları gibi bir çok konuda kararlara varılır.
- ❖ İşletmenin araştırma, bilgi toplama, ve dağıtma yetisini geliştirme konusunda önemli bir egzersiz ve en önemli bilgilendirme fonksiyonu olma potansiyeline sahiptir.
- ❖ Kısaca planlamanın amacı örgüt içinde sinerji etkisi yaratmak ve rasyonel-stratejik düşünme ve karar almayı sağlamaktır.



## Planlama ve planlı yönetim anlayışına yöneltilen eleştiriler nelerdir?

- ❖ Planlar insanlar tarafından yapılır ama insan davranışları dışardan planlamayla gerçekleşmez. Sosyal, kültürel, politik ve örgütsel yapılar ve ilişkiler planlamada dikkate alınmaz. Stratejilerde bu unsurlar dikkate alınır.
- ❖ Planlar insanlar tarafından sahiplenilmeyebilir hatta insanların çoğu zaman haberi bile olmaz.
- ❖ Planlama karışık ve zor bir süreç olup örgüt içinde çalışanların çok azı ve sadece planın belli kısımlarının hazırlanmasına katkıda bulunur. Bu katılımcı yönetim anlayışı yerine dayatmacı bir anlayışa sahiptir.
- ❖ Planlar sadece entellektüel bir uğraş olarak kalmaya eğilimlidir. Özellikle büyük firmalarda planlar yapılır ama sonra kararlar güncel olayların akışına bırakılır. Bir çok yönetici onlara bakmayı bile unutur.
- ❖ Planlar sadece niyetleri gösterir gerçekleşen daima farklıdır. Hatta aynı planla hiç bir zaman aynı sonuçları alamazsınız.
- ❖ Planlama detayla ve hayallerle uğraşırken asıl resmi görmezden gelebilirler. Planlayıcıların amacı iyi (okurken etkileyici) bir plan hazırlamaktır, doğal olarak acı gerçekleri söylemekten kaçınma eğilimleri vardır.
- ❖ Planlama tarihsel analizlerle ve performans kriterlerine kilitlenerek işletmenin ve çevresinin dinamik yapısını görmezden gelebilir.
- ❖ Planlamanın insanları daha kolay kontrol etme, serbestliği, inisiyatifi ve yaratıcı düşüncüyü kısıtlama ihtimali vardır. Örnek: Çalışanlar (yöneticiler dahil) planlamada belirtilen standart performans kriterlerine uymayı yeterli görebilirler veya faaliyetlerini ve göstergeleri manipüle edebilirler. Mesela karlılık %20 olarak planlanmışsa yöneticiler bu rakama ulaşmak için karı gelecekte getirisi daha büyük olacak yatırımlara aktarmaktan vazgeçebilir.



## İyi Bir Plan:

- ❖ Heyecan verici ama gerçekçi ve gerçekleştirilebilir olmalıdır.
- ❖ Planlar yol gösterici olmalı, inisiyatifi köreltmemelidir.
- ❖ Planlar katılımı ve kabulü artırmak için örgüt içinde aşağıdan yukarıya doğru yapılmalıdır.
- ❖ Planlar rasyonelliği artırıcı, maliyetleri düşürücü, rasgele-günü kurtarma kararları engelleyici olmalıdır ve örgütsel sinerji etkisi yaratmalıdır.



## Plan Türleri

- ❖ Planları zaman boyutuna göre uzun, orta ve kısa süreli planlar, kapsamlarına göre Ana (Master Plan), ikincil ve ayrıntılı planlar olarak sınıflandırmak mümkün. Burada sadece Master Plan'a değinmekle yetineceğiz.
- ❖ Her işletmenin bir *Master planı* vardır. Bu plan; *Ekonomik Misyon*, *Rekabetçi Stratejiler* ve *Aksiyon Programı* diye üç ana unsurdan oluşur. Bunlara ek olarak bir *Gözden Geçirme Safhası* vardır. Amacı master plan veya parçaları üzerinde modisfikasyona ihtiyaç olup olmadığını, varsa yerini ve zamanını bulmaktır.
- ❖ *Ekonomik Misyon* firmanın ne tür bir iş alanında olması gerektiği ve performans hedeflerini belirtir.
- ❖ *Rekabet Stratejisi* firmanın ekonomik misyonunun gereklerine göre doğru ürün-pazar-satış karmasını ayarlamaktır.
- ❖ *Aksiyon Programı* rekabet stratejisinin etkin bir şekilde uygulanması için gereken yolların ve görevlerin araştırılması ve tanımlanmasıdır.





## Önemli Kavramlar

- ❖ *Politika/Misyon*: Bir organizasyondaki içselleştirilmiş kurallar, üzerinde anlaşma sağlanmış ve kabul görmüş çalışma prensipleridir. Bir üstyapı (superstructure) niteliğinde olup hem kendi hemde paydaşlarınızın değer ve beklentileri doğrultusunda belirlediğiniz temel davranış ve inanış biçiminizdir ve değiştirmeyide düşünmezsiniz. İşletmelerin bu makro politikalarının yanında bir ürün politikası (kalite standardı, ürün çeşitleri, garanti ve satış sonrası hizmetleri), Pazar politikası, müşteri politikası, promosyon ve fiyatlandırma politikalarından söz edilebilir.
- ❖ *Vizyon/Amaç*: Detaya inmeden ve niceliksel değerler belirtmeden belirtilen uzun dönemli genel amaçlardır. Daha detaylı ve niceliksel olarak belirlediğiniz ve nisbeten daha kısa vadede ulaşmak istediğiniz amaçlar hedef niteliği taşır.
- ❖ *Strateji/genyöntem*: Geniş kapsamlı olarak amaçlara ulaşmak için belirlenen yol ve yöntemlerdir. Bir örgütün veya bireyin çalışma biçimini büyük ölçüde etkiler.
- ❖ *Taktik/yöntem*: Genel stratejinin belirgileştiği operasyonel eylemlerdir. Strateji bir yolsa taktik yol almak için attığınız adımlardır.



## Plan Çeşitleri

- ❖ Zamana göre: Uzun dönemli planlar (3 yıl ve daha fazla), orta dönemli planlar (1-3 yıl arası) ve kısa dönemli planlar (1 yıldan az). Planların uzun veya kısa olarak adlandırılması sektöre ve ekonomik volatiliteye göre değişebilir.
- ❖ Tekrarlanmaya göre: Bir kez uygulanan planlar (örn, projeler) ve tekrarlanan planlar (örn, eğitim planlaması)
- ❖ Konularına göre: Genel planlar (rehber niteliğindeki, esnek ve yol gösterici planlar) ve Özel planlar (açıkça tanımlanmış ve yoruma yer vermeyen planlar)
- ❖ Kapsamlarına göre: stratejik (tüm örgütü kapsayan planlar), taktik (örgütün bölümlerini kapsayan planlar) ve operasyonel (ilk kademe yöneticileri ilgilendiren) planlar.



## ÖRGÜTLEME

- ❖ Belli bir amacı gerçekleştirmek için önceden saptanan iş ve mevkilere görevli seçimi ile iş-işgören ve işgörenler arası çalışma düzeninin belirlenmesidir.
- ❖ Örgütleme sayesinde çalışanlar örgüt içindeki konumlarını, çalışma biçimini, sorumluluklarını ve kullanacağı haberleşme kanallarını bilir. İşlerin tanımlanması, guruplandırılması ve bu bölümler arasındaki ilişkilerin ortaya konulması örgütlemenin amacıdır. Bir işletmenin örgütlenme yapısını örgüt şeması gösterir.



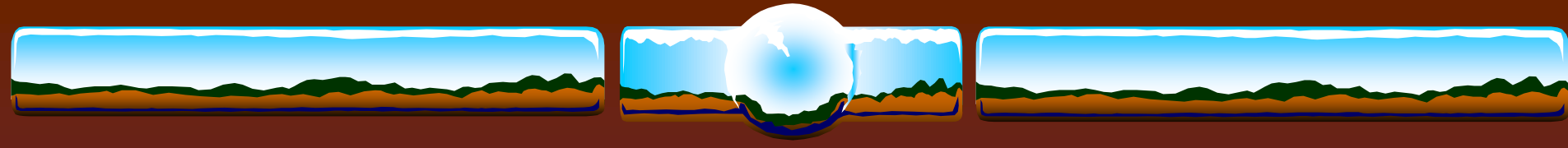
# Kavramlar

- ❖ Örgüt yapısı, örgütteki işlerin bölündüğü, gruplandırıldığı ve koordine edildiği biçimsel çerçeve
- ❖ Örgütleme, bu yapıyı oluşturma süreci
- ❖ Örgüt tasarımı, örgüt yapısını değiştirme ve geliştirme faaliyetleridir.
- ❖ Örgüt tasarımında dikkate alınacak unsurlar, uzmanlaşma (işin küçük parçalara bölünerek yapılması), bölümlendirme (işlerin koordinasyon amacıyla belirli birimler altında grup halinde toplanması), emir-komuta zinciri (yukarıdan aşağıya yetki ve otorite akışını ve kimin kime karşı sorumlu olduğunu gösterme), denetim alanı (yöneticinin etkili bir şekilde yönlendirip denetleyebileceği eleman sayısı), merkeziyetçilik (kararların ne ölçüde üst yönetim ve alt kademe yöneticileri tarafından alındığının göstergesi) ve formalleşme (işlerin kural ve kaidelerle standartlaştırılarak işgören davranışlarının sınırlandırılma) derecesidir.



# Örgütlemenin aşamaları

- ❖ **Görülecek işlerin belirlenip gruplanması:** İşleri en az emek ve giderle görebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplandırmak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri haline getirmek.
- ❖ **İşgörenlerin belirlenip atanması:** Belli bir uzmanlık, beceri ve eğitim isteyen bu işlerin kimler tarafından görüleceğinin belirlenmesi ve atamaların yapılması
- ❖ **Yetki ve sorumlulukların Belirlenmesi:** Atanan kişiler, hangi konularda yetkili olduklarını, sorumluluklarının nelerden meydana geldiğini, kimlerle ve nasıl ilişki ve iletişim kurmaları gerektiğini bilmeleri gerekir.
- ❖ **Yer araç ve yöntemlerin belirlenmesi:** İşin görülmesini sağlayacak araçların ve olanakların sağlanması



Mintzberg'e göre bir işletmenin organizasyon yapısını:

- \*Örgüt stratejileri,
- \*Operasyon süreçleri ve teknolojileri,
- \*Örgütün büyüklüğü, çeşitliliği ve kültürü
- \*Örgüt çevresi (çevresel belirsizlik, gibi)belirler.

## Örgütler

- \*Durağan bir çevrede bürokratik (mekanistik, katı ve sıkı kontrol edilen, durağan bir yapıya sahip, uzmanlaşma derecesi yüksek, çok sayıda bölümlere ayrılmış, denetim alanı dar)
- \*Dinamik bir çevrede ise merkezkaç (organik, esnek, değişikliklere uyum sağlayabilen, katılımcı, daha informal) yapıda örgütlenmektedirler.



# Çevre ve Örgüt

	Durağan çevre	Dinamik çevre
Karmaşık süreçler	<p>Merkezkaç-Bürokratik örgüt tipi</p> <p>Örn: Hastaneler</p> <p>❖ uzmanlaşma</p>	<p>Merkezkaç-Organik örgüt tipi</p> <p>Örn: Yüksek teknoloji ve elektronik sektöründeki firmalar</p> <p>⊗ bilimsel gelişim hızlı ve operasyonel alan değişimi yönetiyor</p>
Basit süreçler	<p>Merkezi-bürokratik</p> <p>Örn. Kitlemel üretim yapan şirketler</p> <p>❖ Operasyonel etkinlik ve standartlaşma</p>	<p>Merkezi-Organik veya merkezkaç-Bürokratik örgüt tipi</p> <p>Örn: Perakende satış zincirleri</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Üst yönetim değişimi yönetiyor</li></ul> <p>❖ Kriz yönetimi</p>



## Bölümlendirme

- ❖ Fonksiyonlara göre
- ❖ Ürüne göre
- ❖ Coğrafi esasa göre
- ❖ Sürece göre
- ❖ Müşteriye göre
- ❖ Üretim, finans, pazarlama, vb
- ❖ Fonksiyonlar ürüne göre düzenlenir.
- ❖ Faaliyetler ve bölümler coğrafi olarak planlanır, örgütlenir.
- ❖ Özellikle üretim hattı bu şekilde düzenlenir.
- ❖ Mağazaları örnek verebiliriz.





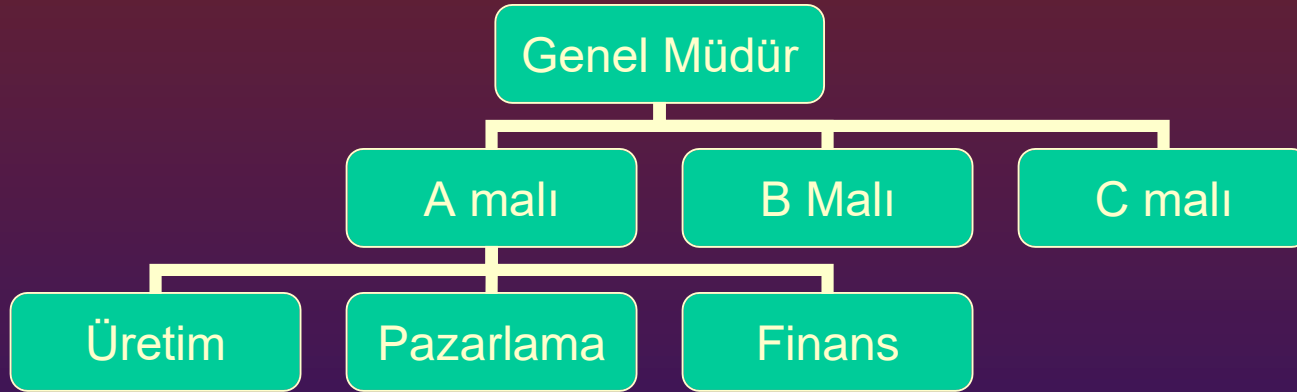
# Fonksiyonel Organizasyon



İhtisaslaşmayı kolaylaştırır, her fonksiyonun kendi içinde koordinasyonu kolaylaşır

Aşırı merkeziyetçiliğe ol açar, fonksiyonlar arası koordinasyon güçleşir.

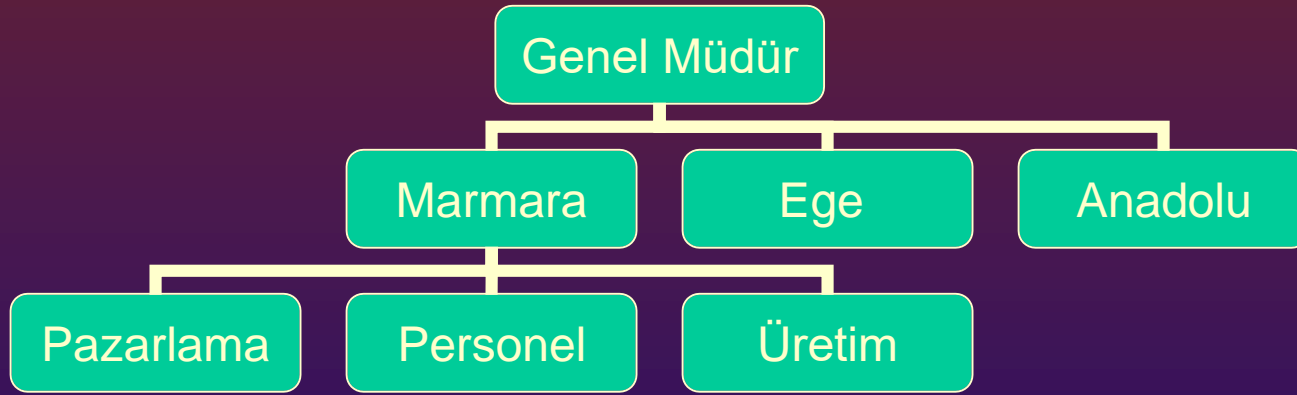
# Ürün Esasına Göre Organizasyon



Ürünle ilgili fonksiyonlar arası koordinasyonu kolaylaştırır. Ademi merkeziyetçiliği ve gerektiğinde satarak küçülmeyi kolaylaştırır.

Ancak pahalı bir yöntemdir.

# Bölge Esasına Göre Organizasyon



Bölgesel ihtiyaçlara cevap verebilmesi, daha düşük maliyetle çalışabilmesi

Büyük ölçekliliğin sağladığı maliyet avantajlarından yararlanamaz ve uzmanlaşmayı güçleştirir.



## Yürütme

- ❖ Bir örgütte yürütme fonksiyonu emir-komuta, kural ve yönetmelikler, işgören sözleşmeleri, görev ve sorumluluk tanımları, iş süreçleri, bir üstün tavsiye veya istekleri, grup-takım kararları, bireysel sorumluluk, motivasyon, denetim ve kontrol gibi mekanizmalar sayesinde gerçekleştirilir. Bunlar organizasyonu hareke geçiren araçlar olmakla beraber en önemli yürütme aracı emir ve komutadır. Emir ve komutalar sözlü ve yazılı olabileceği gibi sürekli ve bir kerelik verilebilir.
- ❖ Yürütme veya yönlendirme fonksiyonu; etkileme, motive etme ve liderlik etme yoluyla örgütte çalışanların ortak örgüt amaçları doğrultusunda verimli bir şekilde ve istekle çalışmalarını sağlamaktır. Yönlendirme motive etmeyi ve liderliği birlikte uygulamaktır.



## İyi bir emir-komuta nasıl olmalıdır?

- ❖ Emirler ve yönergeler açık, kesin, eksiksiz, akla uygun yani anlaşılabilir olmalıdır.
- ❖ İyi bir emir belli bir amaca yönelik olup emri alanın bu amacı anlaması ve gerçekleştirebilmesi şarttır.
- ❖ Uzun, sürekli ve detaylı emirler yazılı olarak verilmelidir.
- ❖ Emir vermekle yetinilmemeli sonuçları takip edilmeli ve rapor verilmelidir.
- ❖ Emrin etkinliğini artırmanın bir yoluda emri alanın fikrini sormak ve iki yönlü iletişim ilkelerine uymaktır.



## Etkin Bir Yürütme Nasıl Sağlanır?-1

- ❖ Örgüt içinde takım ruhu oluşturmak: Örgütlerde formal ve informal gruplar olup bunların bir birlerini desteklemesi gerekmektedir. Bireysel ve grup çıkarları arasında çatışma azaltılmalı, bireysel ve kolektif rekabet uygun yerlerde gerçekleşmelidir.
- ❖ İşgöreni tanımak, ona en uygun görevleri vermek, ruh halini, beklentilerini ve yeteneklerini bilmek iyi bir yönetimin ve yönlendirmenin gereklerinden biridir.
- ❖ Yürütmenin başarısı uygun kişileri işe almak, duygusallıktan, adam kayırmaktan ve taraf tutmaktan kaçınmak gerekir. Yöneticiler örgütsel yaşamda çalışanlarına eşit uzaklıkta durmalı adil ve rasyonel bir tavır takınmalıdır.
- ❖ Yöneticinin kendisi astlarına çalışma disiplini, sorumluluk ve işe özen gibi konularda örnek olmalı. Örgüt içi eğitime ve işgören geliştirmeye önem vermelidir.
- ❖ İşgörenler yaptıkları işin takip edildiğini, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasının iyi ve adil çalıştığını gördükleri takdirde yönetimin başarısı artar.



## Etkin Bir Yürütme Nasıl Sağlanır?-2

- ❖ Yönetici gerektiği zaman danışmaktan ve fikir almaktan kaçınmamalı işgören katılımı ve güçlendirilmesi konusunda aktif rol almalıdır.
- ❖ Örgüt içinde iyi bir haberleşme düzeni kurulmalı, haberleşme ve bilgilendirme gönüllü yapılmalı, ispiyonculuk, karalama, ve dedikodu yerine demokratik ve açık bir çalışma ortamı kurulmalıdır.
- ❖ Hatalar değil dikkatesizlik, tembellik, iş savsaklama ve hareketsizlik kınanmalıdır. Performans değerlendirme ölçüleri işgören geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik olarak belirlenmelidir.
- ❖ Standart uygulama biçimleri geliştirilmeli ve bir çalışma kültürü oluşturulmalıdır.
- ❖ Örgüt içi politik yapılar, gruplaşmalar, güç ilişkileri ve fikir önderleri tanınmalı ve yönetimle iyi ilişkiler kurmaları sağlanmalıdır.



## Lider-Yönetici

- ❖ İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olmalıdır. İyi bir liderde yetenek ve karizma dışında olması gereken veya geliştirmesi gereken özellikler nelerdir?
- ❖ Değişime ve çevreye duyarlılık ve esneklik sağlayabilmeli; potansiyel koalisyon ve çatışma alanlarını, süphecileri ve direnişçileri ayırdedebilmelidir.
- ❖ Amaçları belirlemede ve tanımlamada netlik, kişileri motive edici plan ve fikir kaynağı olmalı, geleceğe yönelik vizyon geliştirebilmelidir
- ❖ Takım kurma, koalisyonlar oluşturma becerisi pazarlık kabiliyeti, anlaşma sağlama ve çatışmaları çözme becerisi olmalıdır
- ❖ Örgüt içi ve dışında uygun bağlantılar kurma ve iletişim ağını yönetebilme becerisinin yanında; dinleme, bilgi toplama, değerlendirme ve
- ❖ Toplantı yönetme becerisi olmalıdır.
- ❖ Farklılıklara karşı tolerans gösterebilmeli, kendinden emin ve sabırlı olmalı., ve yetki devredebilme özelliklerine sahip olmalıdır.





## Koordinasyon (uyumlaştırma)

- ❖ İnsanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca varmak için çabaların birbirlerini bütünlemelerini sağlayan bir fonksiyondur.
- ❖ Koordinasyonda haberleşme kritik faktördür. Bir sistem veya kurumun üyeleri birbirlerinin çalışmalarından haberdar değilse kuruluş kararsız ve kendi kendinin rakibi olma gibi garip bir duruma girer. Kurumlar büyüdükçe uyumlaştırmanın önemi artar. Bu yüzden Enformasyon sistemleri (örgütlerde bilgiyi işleme ve dağıtma amacıyla kullanılan bütün araç ve teknikleri kapsar) büyük önem kazanmaktadır.
- ❖ Her kurumda merkezci ve merkez dışı güçler ve gruplar vardır. Uyumlaştırıcı merkez ve çevre arasındaki mesafeyi azaltan kişidir.
- ❖ Koordinasyon aynı zamanda bir sistem veya kurumla onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlamakla da görevlidir.



## Uyumlaştırma ilkeleri

- ❖ Dolaysız buluşma ve görüşme ile uyumlaştırmaya önem verilmeli, iletişim engelleri ortadan kaldırılmalıdır.
- ❖ Uyumlaştırma konusuna daha planlama yapılırken ve örgüt kurulurken dikkat etmek gerekir.
- ❖ Her yeni faaliyetin ve kararın uyumu (varolan dengeyi) bozma eğilimi vardır. Her yenilik geçmişle gelecek arasında bir köprü olma özelliğini taşımalı, koparıcı olmamalıdır.
- ❖ Sistemi veya kurumu oluşturan her elamanın birbirlerinden etkilendikleri bilinmeli ve gerekli özen gösterilmelidir.



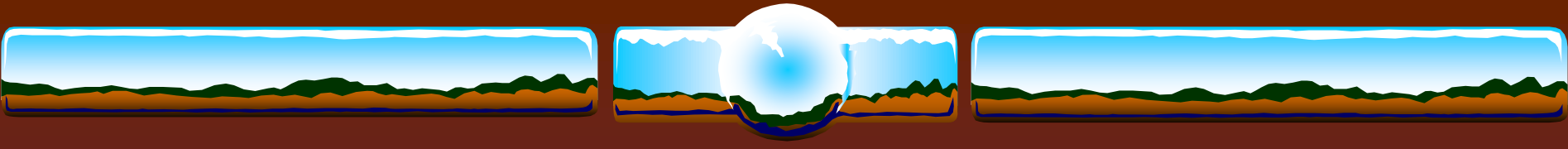
# Koordinasyon yolları

- ❖ Karşılıklı ayarlamalar: Operasyon alanındaki kişiler arasında informal ilişkileri güçlendirmek ve eylemlerini ayarlamalarını sağlamak.
- ❖ Direkt nezaret: Hiyerarşi vasıtasıyla olur. Kararlar, yönergeler ve emirler üst yönetimden (stratejik apex) ara (orta) kademedeki yöneticilere daha sonrada operasyon alanına direkt nezaret veya gözetim altında taşınır.
- ❖ İş süreçlerinin standartlaştırılması: Teknokrasinin yapmış olduğu iş analizleri vasıtasıyla geliştirmiş oldukları sistemler işin nasıl yapılması gerektiğini belirler.
- ❖ Çıktıların standartlaştırılması: Ürün ve hizmet özelliklerinin belirlenmesiyle olur. Departmanlar arasında birbirlerinden bekledikleri hizmetlerin parametrelerini netleştirerek koordinasyon sağlanır.
- ❖ Teknik becerilerin standartlaştırılması: İşin gerektirdiği bilgi ve becerilerin standartlaştırılması ile olur.
- ❖ Normların standartlaştırılması: Çalışanların sahip oldukları ortak değerlerin alanı genişledikçe koordinasyon kolaylaşır.
- ❖ İşletmeler her bölümden bir temsilci seçerek ve görev takımları oluşturarak geçici koordinasyon problemlerini çözebilir.
- ❖ Birleştirici yönetici atayarak belirli departmanların faaliyetlerini koordine ettirebilir.



## Kontrol nedir? Neden Gereklidir?

- ❖ Kontrol bir sistemin veya işlemler dizininin kontrolümüzün dışına çıkmasını engellemek amacıyla - yani olması gereken, hesaplanan, veya beklenenin dışında bir sapma olduğunda bu sapmanın sisteme zarar vermeden düzeltilmesi veya çözümlenmesi amacıyla -yapmış olduğumuz tüm işlemlerdir.
- ❖ “ Etkin bir denetim için etkin bir bilgi akışının olması, karşılıklı güven ortamının olması, kontrol işlevlerinin faaliyetleri engelleyici olmaması ve düşük maliyetli olması gerekir,,
- ❖ Denetimde karşılaştırma kritik faktördür. Karşılaştırma yapabilmek için en az iki hususun bilinmesi gerekir: Gerçekleşmesi istenen ve gerçekleşen durumdur.



## Etkin bir denetim sisteminde olması gereken unsurlar nelerdir?

- ❖ İstenilen sonuçları belirten bir hedef, standart, ifade ve plan olmalıdır.
- ❖ Gerçekleşen ve planlanan performans arasında bir karşılaştırma yapılabilmelidir. Geçerli ve düzenli kayıtların tutulması bu karşılaştırmayı yapabilmek için önemlidir.
- ❖ Bu karşılaştırmalar, bir sapmanın olumsuz etkilerinin ciddi şekilde ortaya çıkmasından önce tanımlanabilmesi için, belli alanlarda ve belli zaman aralıklarında düzenli olarak yapılmalıdır.
- ❖ Karşılaştırma yapıldıktan sonra önemli sapmaların yöneticiye hızlı bir şekilde iletmesi ve rapor edilmesi gerekir.
- ❖ Sapmaların nedenlerinin ve düzeltici çarelerin alınması.



## Denetlemenin evreleri

- ❖ Amaçların belirlenmiş olması
- ❖ Amaçlara ulaşp ulaşmadığımızı gösterecek ölçütlerin yani standartların belirlenmesi
- ❖ Stratejik denetleme noktalarının belirlenmesi (Engelleyici kontrol veya girdilerin kontrolü, süreçlerin kontrolü ve çıktıların kontrolü). Bu noktalar seçilirken ekonomik olmasına, işi yavaşlatmamasına ve düşük maliyetli olmasına dikkat edilmelidir.
- ❖ Gerçekleşen durumun saptanması
- ❖ Sapmaların nedenleri ve düzeltici çarelerin belirlenmesi



# Denetleme Türleri

- ❖ Denetleme dikey, yatay ve çevresel olabilir:
- ❖ Dikey denetleme, yönetimin niteliği ve örgütsel yapının korunup geliştirilmesini amaçlar. Bürokratik kontrol olarak ta adlandırılabilir.
- ❖ Yatay denetleme, işletmenin üretim, pazarlama, personel gibi türsel fonksiyonlarının denetlenmesi veya çalışanların takım ruhu ile birbirlerini denetlemesi olarak tanımlanabilir.
- ❖ Çevresel denetim ise işletmenin dış kurumlar tarafından denetlenmesi veya işletmenin çevresinde olup bitenleri ve dış ilişkilerin denetlenmesi anlamına gelir.



# Denetleme teknikleri ve araçları

- ❖ Kişisel gözlem
- ❖ Muhasebe kayıt ve raporlarının incelenmesi
- ❖ Başabaş grafiği
- ❖ Bütçe
- ❖ Benchmarking (İşletmeler arası karşılaştırmalar)





# Yetiřtirme

1. Bir üstün rehberliğine dayalı uygulamalı yönetici eğitimi. Burada yöneticiler bir üstün gözetmenliğinde ancak bir yönetici olarak çalışırlar ve başarılı oldukça terfi etme şansını yakalarlar.
2. İş rotasyonu: Yönetici adayı çeşitli işlerde çalıştırılarak bilgi ve yeteneklerini geliştirmesi, örgütün tamamı hakkındaki bilgi sahibi olmasını sağlamak temel amaçtır. Bu tür yetiştirmede yönetici adayına tam bir yetki verilmez, yönetici yardımcısı olarak veya vekaleten belli bir mevkide çalıştırılırlar. Makamın taşıdığı yetkileri sınırlı bir şekilde uygularlar.
3. Yöneticiyi destekleyici yardımcı veya yönetici asistanlığı: Bu görevler yönetici yardımcısından (yani yardımcı müdür)den farklıdır. YD Yardımcıların yürütme yetkisi yoktur ancak yardımcı yöneticilerin yetki ve yetki göçerme hakları vardır.
4. Kıdemsizler kurulları, danışma kurulları niteliğinde yönetici adaylarından oluşturulan çalışma gruplarıdır.
5. Sorun çözme toplantıları ve yönetimde merkezleşmeme diğeri iki yöntemdir.

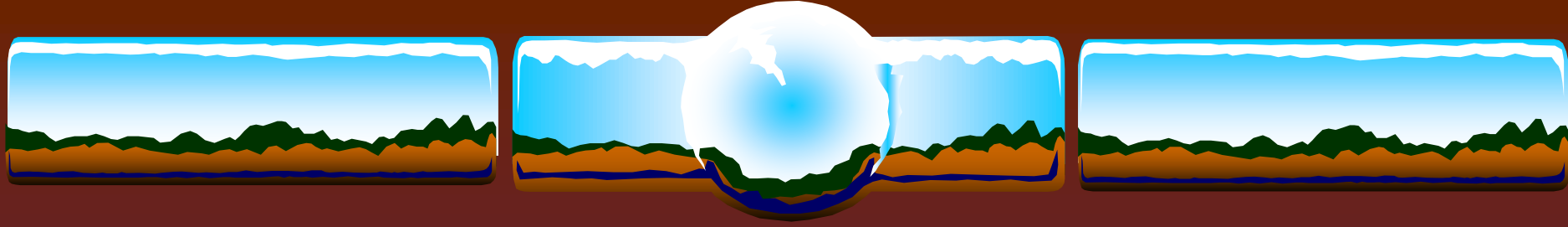


# Karar nedir?

- ❖ Seçim yapmak demektir.
- ❖ Seçim bilgiye, kıstaslara ve yargıya dayanır.

Seçim alternatiflerin:

- ❖ Uygunluk (stratejik mantık, kültürel uyum, üzerinde çalışılabilir sayıda alternatif),
- ❖ Yapılabilirlik (kaynakların ve çevresel faktörlerin analizi) ve
- ❖ Kabul edilebilirlik (sermayenin geri dönüşümü, maliyet-fayda, risk, ve beklentiler) açısından değerlendirilmesidir.



Karar Süreci geleceğe dönüktür. Karar sürecinin başlangıcı ve sonu arasındaki süre uzadıkça ve/veya bilgi azaldıkça belirsizlik artar

Şimdiki zaman  
veya Tam bilgi

Gelecek zaman  
Veya 0 bilgi

---

Kesinlik

Risk

Belirsizlik

Kaos



## Tanımlar 1

- ❖ **Kesinlik:** Şartlar, kaynak maliyetleri ve sınırları, hareket tarzları ve sonuçları hakkında bütün bilgilere sahip isek karar vermek kolaydır.
- ❖ **Risk:** Amaçlarımız belirli ve iyi bir bilgi birikimine sahibiz ancak alternatif çözümlerin sonuçları koşulların değişmesi ile birlikte değişebilir.
- ❖ **Belirsizlik:** Yönetici başarmak istediği amaçları biliyor ama alternatif yollar ve gelecekteki değişkenler konusunda tahmin yürütebilecek kadar bilgi sahibi değil.
- ❖ **Kaos:** Problemin, amaçların, alternatiflerin ve sonuçlarının hiç tanımlanamadığı durumlar



## Tanımlar 2

- ❖ **Model:** Bir problemin, bu problemin değişkenlerinin, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin, ve belli bir değişken karmasının sonuçlarının sınırlandırılmış bir etki alanı veya çerçeve içerisinde kestirilebilecek şekilde yalınlaştırılmış şeklidir. İncelenen bir sorun veya çözümün sadece önemli sayılan yönleri ve öğeleri bir modelde yer alır.



## Karar Aşamaları

- ❖ Karar ihtiyacının ortaya çıkması: Bir problemin veya fırsatın ortaya çıkarılması (saptanması)
- ❖ Problemin incelenmesi ve tanımı: Zamanı, nedenleri, yeri, acilliği, öğeleri, vs.
- ❖ Alternatiflerin belirlenmesi: Durumun ihtiyaçlarına cevap verecek ve düzeltecek çözümler bulmak, maliyet-fayda, fizibilite ve uygunluk değerlendirmelerini yapmak.
- ❖ En uygun alternatifin seçimi. En az risk ve belirsizlik taşıyan alternatif.
- ❖ Uygulama ve değerlendirme. Kararın uygulanmasını sağlamak ve daha sonra etkinliğini değerlendirmek.



# Karar sürecinin özellikleri

- ❖ Karar vermek zordur.
- ❖ Karar süreci masraflıdır.
- ❖ Karar süreci etkinlik ve ussallık gerektirir.
- ❖ Karar süreci özgürlük ve yetki gerektirir.
- ❖ Karar süreci geleceğe dönüktür.
- ❖ Karar bir plandır ancak planlar kararlara göre daha detaylıdır.
- ❖ Karar alternatif giderler doğurur.
- ❖ Karar süreci bir sorun çözme işidir.



# Niceliksel Kararların Özellikleri (Varsayımları)

- ❖ 1.Yönetici bilinen ve kabul edilen hedeflere ulaşmak için problemleri tanımlar ve formülleştirir.
- ❖ 2.Yönetici hemen hemen tam bilgi, kesinlik veya risk durumunda alternatifleri ve potansiyel sonuçlarını hesaplar.
- ❖ 3. Alternatifleri değerlendirecek kriterler bilinmektedir.
- ❖ 4. Yönetici rasyonel olup, alternatifleri sıralarken, değerlendirirken ve karar verirken maksimum kazanç sağlayacak alternatifi seçer.





# Nicel karar alma teknikleri

- ❖ Üretim Karması : Doğrusal programlama
- ❖ Proje yönetimi : PERT ağı (şeması)
- ❖ Dağıtım : Simülasyon
- ❖ Yeni ürün kararı: Karar matrisleri ve karar ağacı
- ❖ Fiyatlandırma : Başabaş noktası, karar matrisleri, karar ağacı ve oyun teorisi
- ❖ Tahmin : Zaman serileri, regrasyon, oyun teorisi ve diğer ekonometrik modeller



# Nitel Karar Almanın Özellikleri (Varsayımları):

Bu model tanımlayıcıdır. Yani yöneticilerin gerçekte nasıl karar verdiklerini tanımlar. Karar geçmiş tecrübelerle dayanır.

- ❖ 1. Yönetimde amaçlar genellikle belirsiz, bir birleriyle çatışan ve uzlaşma sağlanması oldukça zordur. Yöneticiler genellikle problem ve fırsatlardan habersizdirler.
- ❖ 2. Rasyonel süreçler her zaman kullanılamaz kullanıldıkları zamanda problem hakkında indirgemeci bir bakış açısına sahiptir ve örgütsel olayların karmaşıklığını tamamen kavrayamaz.
- ❖ 3. Yöneticilerin (insan, bilgi ve diğer kaynakların kısıtlı olması nedeniyle) inceleyebileceği alternatif çözümlerin sayısı sınırlıdır.
- ❖ 4. Yöneticiler genellikle maksimize edici değil tatmin edici çözümlerde karar kılarlar. Çünkü maksimize edici çözümün değerlendirileceği kriterler tam olarak ortaya konulamaz.



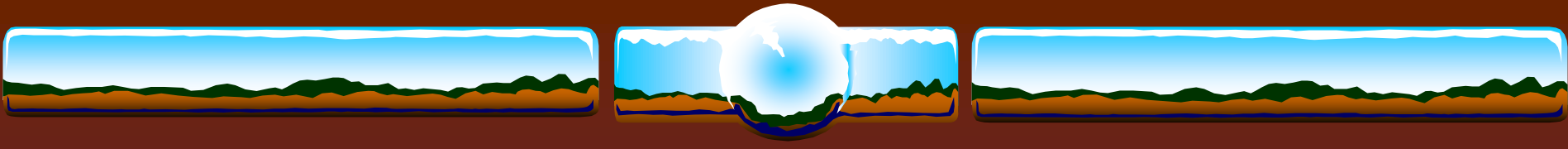
# Nitel Karar alma teknikleri

- ❖ Wroom-Yetton modeline göre Karar alma türleri otokratik ve demokratik alt ve üst sınır arasında değişiklik gösterir. Tam Otokratik modelde yönetici kimseye danışmadan tek başına karar verir. Tam demokratik kararlarda ise yönetici problemi grup tartışmasına sunar, yönlendirme bile yapmaz ve herkesin üzerinde uzlaştığı kararı ilan eder ve uygular.
- ❖ Nominal grup tekniğinde, Problem grup üyelerine sunulur, tüm tavsiyeler ve gerekçeler ayrı ayrı alındıktan sonra derlenerek herkesin görebileceği şekilde tekrar gruba sunulur ve alternatif görüşler arasında gizli oylamayla karar verilir.
- ❖ Delphi tekniği: Grup üyeleri yüz yüze görüşmez, bireylere problemi tanıtan ve sorulardan oluşan anketler yollanır, anketler toplanır, görüşler özetlenir. Bu görüşler tekrar bireylere sunulur ve ardından yeni bir anket yollanır. Grup üyeleri uzlaşmaya varıncaya kadar bu süreç devam eder.



## Grup Kararlarının Potansiyel Faydaları ve Sakıncaları

- ❖ Geniş bir perspektif sağlar
- ❖ Daha fazla bilgi ve tecrübeden faydalanılır
- ❖ Kararlar grubun desteğini aldığından uygulanması kolay
- ❖ Yönetimin risk almasını kolaylaştırır.
- ❖ Sosyal tatmini artırır.
- ❖ Zaman maliyeti artar.
- ❖ Optimum çözüm değil üzerinde uzlaşma sağlanan çözüm kabul görür.
- ❖ Bireysel görüşler çatışma yaratır korkusuyla dile getirilmez.
- ❖ Sorumluluk duygusu azalır.



## Grup Kararlarının Sağlıklı Olması İçin Neler Yapılmalı?

- ❖ Birisi şeytanın avukatlığını yapmalı, karar olgunlaşmadan grubun erken bir uzlaşmaya varmasını engellemek için ve grup üyelerinin kararı yeniden düşünmelerini sağlamak için aykırı sorular ve fikirler ortaya atmalı.
- ❖ Grup lideri sürekli sorular sorarak gruba geniş bir perspektif kazandırmaya, farklı ve aykırı sayılabilecek görüşleri ortaya çıkarmaya çaba harcamalı.
- ❖ Beyin fırtınası yöntemini kullanarak, grup üyelerinin hiçbir eleştiriye uğramadan akıllarına gelecek tüm fikirlerini belirtmelerini ve böylece grubun daha özgür ve esnek düşünmesini sağlamayı amaçlar.



## Yönetim Organları

- ❖ Yönetim sürecini yerine getiren birey sayılarına göre: Bireysel veya grup
- ❖ Yönetim sürecinin evrelerine göre: Planlayıcı, teşkilatçı, direktör, müdür, kontrolör, murakıp
- ❖ İşletme eylemlerine göre: Pazarlama, finansman, üretim , vs.
- ❖ Basamaklar sırasına göre: Üst, orta ve alt yönetim
- ❖ Yönetim yetkisinin kaynağına göre: Özgün ve göçerilmiş
- ❖ Yetkinin biçimi bakımından: Biçimsel ve biçimsel olmayan
- ❖ İşletme içi ve işletme dışı organlar: Devlet, sendikalar, vs.
- ❖ Yönetim yetkisinin kapsamı bakımından: Komuta ve kurmay



# Yönetim türleri

- ❖ Üye sayısı bakımından: Bireysel yönetim ve grup veya kurul
- ❖ Yönetim Yetkisi bakımından: Teokrasi, monarşi, oligarşi ve demokrasi
- ❖ Yönetim yetkisini göçerme bakımından: Merkezci ve merkezkaç yönetim
- ❖ Yetkinin kapsamı bakımından: Genel yönetim ve kısmi (bölüm) yönetimi
- ❖ Yönetim konusu bakımından: Yönetim konusu bir araç, kurum veya grup olabilir; işletme yönetimi, banka, hastane ve ordu yönetimi gibi.



## Organizasyonun Tanımı?

- ❖ 1)Bilinçli olarak kurulan, 2)ortak ve bireysel amaçlara ulaşmayı hedefleyen, 3) iş bölümü, otorite ve sorumlulukların bilindiği, 4)çevresiyle ve kendi içinde sürekli etkileşim (işbirliği, rekabet, çatışma ve değişim) içinde olan bireylerden oluşan, 5)dinamik sosyal yapılardır.
- ❖ Örgütler hem topluluğa hem bireye dönük olup, önemi evrensel ve gerekli oluşunda yatar.





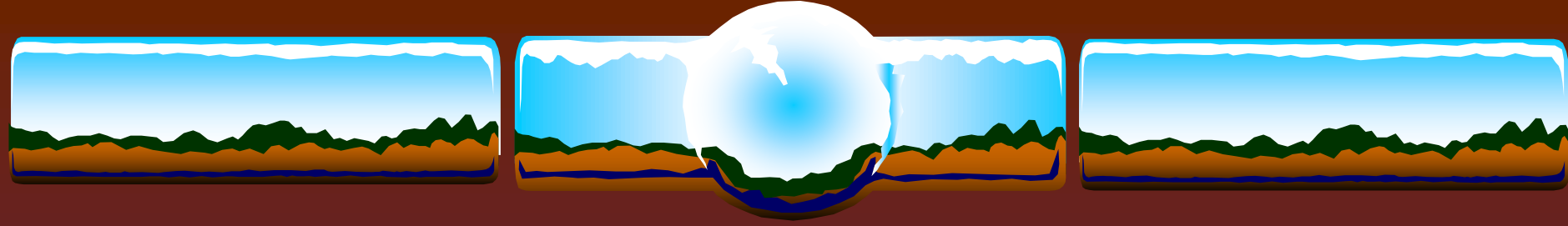
## Farklı Disiplinlerde Örgüt Tanımı

- ❖ Ekonomik teori firmayı örgütsel model olarak ele alır. Firma karını maksimize veya zararını minimize etmeyi amaçlayan ve aynı şekilde rasyonel-hesapçı istek ve ihtiyaçlara sahip bireylerden oluşan bir yapıdır.
- ❖ Teknolojik yaklaşım ise örgütün çevresini ve iç yapısını belirleyen etkenin teknoloji olduğunu savunurlar.
- ❖ Psikoloji (bireyi ön plana alan teorisyenler, örn. Maslow ve Herzberg) tatmin, ihtiyaçlar hiyerarşisi ve motivasyonların bireysel kararları etkilediğini ve örgütün bu kavramlarla açıklanacağını savunurlar.
- ❖ Grup teorisyenleri (örn. Elton Mayo) grup normları ve liderlik yapıları üzerinde dururlar.
- ❖ Yapısalcı (bürokrasi) yaklaşımlar (Örn. Weber) örgütü hiyerarşik otorite, görev ve sorumluluklar ve fonksiyonel koordinasyondan oluşan düzenli bir yapı olarak tanımlarlar.



## Örgütlerin Nedenleri:

- ❖ **Sosyal Nedenler:** İnsanlar içinde bulundukları sosyal yapıdaki benzer özelliklerinden (etnik köken, ideoloji, kültür, meslek, ve statü) kaynaklanan yakınlık, bağlılık ve sadakat duyguları ile dayanışma veya eğlence amaçlı olarak bir araya gelebilirler.
- ❖ **Materyal Nedenler:** İnsanların bireysel katkılarının sonucunda ortaya çıkan faydadan pay almak amacıyla veya karşılıklı değişimin (mal-mal, emek-ücret, sermaye-kar, vb) gerçekleşmesi için bir araya gelebilirler.
- ❖ **Kısaca, bireyler;tek başına elde edilmesi mümkün olmayan veya mümkün olup ta bu amaçları daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla örgüt kurar veya örgüte katılırlar. Bu arada hem yeteneklerini geliştirirler, hem zamanlarını daha iyi değerlendirirler, hem de başkalarının bilgi ve görgülerinden faydalanırlar.**



## ÖRGÜT TÜRLERİ

Örgütler genellikle biçimsel-biçimsel olmayan, birincil-ikincil, gönüllü-zorunlu, kamusal-özel-sivil toplum örgütleri şeklinde farklı sınıflara ayrılmakla beraber bu kategorileri artırmak mümkündür.

Bu kategoriler ideal tipler olup gerçek hayatta yalın halde bulunmazlar.

Çağdaş örgüt yapıları, ekiplere dayalı, matriks yapı, proje yapısı, otonom birimler, kendi kendini yöneten takımlar, sınırsız örgütler ve ağ yapısı gibi türlere ayrılır.



## Biçimsel Örgüt

-

## Biçimsel Olmayan Örgüt

- ❖ Roller iş bölümü ve uzmanlaşmaya göre belirlenir.
- ❖ Yetki ve sorumluluklar hiyerarşiye göre tanımlanmış.
- ❖ Örgütsel işleyiş belirgin ve standart kural ve kalıplara göre gerçekleşir.
- ❖ Haberleşme kanalları ve şekilleri belirlenmiş.
- ❖ Sert, Yapılı, Tanımlı, Dayanıklı

- ❖ Roller sosyal konum, karizma, tecrübe ve kurnazlığa dayalı olarak belirlenir.
- ❖ Yetki (otorite) gönüllü olarak başkalarına devredilir ve sorumluluklar grup tarafından belirlenir.
- ❖ Örgütsel işleyiş gelenek, ritüel ve konsensüse dayalı kurallarla gerçekleşir.
- ❖ Haberleşme kanalları belirgin olmayıp, çok yönlü olabilir.
- ❖ Gevşek, Esnek, Tanımsız, Kendiliğinden



## Birincil

-

## İkincil

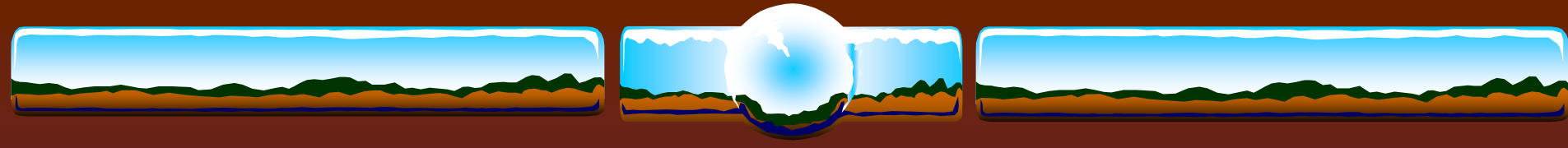
- ❖ İlişkiler Kişisel (duygusal), doğrudan, zorlamasız, yüz yüze.
- ❖ Örgütsel bağlılık duygusal.
- ❖ Yetki ve sorumluluklar tanımlanmamış olup karşılıklı anlayışa dayalıdır.
- ❖ Amaçlar ve kimlikler doğal olarak ortaya çıkar.

- ❖ İlişkiler kişisellikten uzak (resmi), dolaylı, sözleşmeli.
- ❖ Örgütsel bağlılık rasyonel (ussal).
- ❖ Yetki ve sorumluluklar biçimsel ve gayri-şahsi olarak belirlenmiştir.
- ❖ Amaçlar ve kimlikler dışardan empoze edilir.



## Klasik organizasyon teorisi

- ❖ Klasik organizasyon teorisi aslında üç farklı yaklaşımdan oluşmaktadır.
  1. Frederick Taylorun yaptığı Bilimsel yönetim yaklaşımı
  2. Henry Fayol'un Yönetim süreci yaklaşımı
  3. Max Weber'in Bürokrasi yaklaşımı
  
- ❖ Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır: Etkinliğin ve verimliliğin artırılması için,
  1. İnsan unsurunun makinelerle beraber nasıl etkin ve verimli bir şekilde kullanılacağı fikri (Taylorizm)
  2. Biçimsel organizasyon yapısının oluşturulması (Fayol ve Weber).



- ❖ **Bilimsel Yönetim (Frederick Taylor) Yaklaşımı:** Her iş alt işlere (unsurlarına) ayrılmalı, en iyi nasıl yapılacağının bulunması ve standartların belirlenmesi, bu işleri en iyi yapacak kişilerin seçilmesi ve eğitilmesi, teşvik edici ücret sisteminin belirlenmesi, sürekli denetim ve aksaklıkların bilimsel incelenmesi. Anahtar kelime: İş Dizaynı
- ❖ **Yönetim süreci yaklaşımı (Henry Fayol):** Bir organizasyondaki faaliyetler başlıca Teknik (üretim), Ticari (alım-satım), Finansal (para bulma ve kullanma), Muhasebe, Güvenlik ve Yönetim (planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol) den oluşur. Anahtar Kelime: Örgütsel Dizayn
- ❖ **Bürokrasi yaklaşımı (Max Weber):** Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü, hiyerarşik yapı, her kademedeki işlerin nasıl yapılacağını belirleyen ilke ve yöntemler, gayrişahsi (rasyonel) ilişkiler, teknik yetenek esasına dayanan personel seçimi ve terfi sistemi, (karizmatik veya geleneksel değil) yasal yetkinin uygulanması.



## Klasik Örgüt Teorisinin Temel Öğeleri

- ❖ İş Bölümü: Sanayileşmenin Örgütlerde büyümeyi ve işlemlerde karmaşıklığı getirmesinin (bir kişi bir çok işi bir arada yürütemeyeceğinden) bir sonucu olarak; bilimsel yöntemler sayesinde örgütteki tüm eylemlerin ve işlevlerin optimum şekilde bölümlendirilmesi ve sınıflandırılması çözümü önerilmiş; böylece uzmanlaşma, etkinlik ve verimlilik artacağı kanısına varılmıştır.
- ❖ Basamaklar sırası ve fonksiyonel süreçler: İş bölümünün sonucu olarak örgütteki işlerin belli yönetim kademelerine (dikey) ve işlevsel alanlara (yatay) ayrılmasına neden olmuştur. Süreç yetki ve sorumlulukların göçertilmesi ile başlar ve yeni düzeylerin oluşmasıyla son bulur.
- ❖ Yapı: Komuta (temel işletme fonksiyonları) ve kurmay (danışman, yardımcı) yapılar arasındaki ussal ilişkilerin şekli ve bu ilişkilerin uyumlaştırılması amacıyla hazırlanan taslaktır.
- ❖ Denetim alanı: Bir yöneticinin yönetsel ve gözetimsel sorumluluğu altındaki astların sayısına ilişkin bir kavramdır. Yöneticilerin denetim alanı geniş tutulursa yayvan, dar tutulursa yüksek bir organizasyon yapısı ortaya çıkar.





## Klasik Organizasyon Teorisinin İlkeleri

- ❖ KOT etkinlik ve verimliliğin artırılması için evrensel ilkelerin keşfedilmesini amaçladığından bu akıma İLKELER yaklaşımı da denmektedir. Bu İlkeler:
  1. Amaç Birliği: Organizasyonlar ancak amaç(lar) varsa ortaya çıkarlar ve bu amaçlar (üst ve alt) arasında bir uyum ve birlik olması şarttır.
  2. Yetki (emir-komuta) İlkesi: Yetki bir organizasyonu bir bütün olarak ayakta tutan unsurdur. Her üst sahip olduğu sınırları belli olan yetki ile astlarının yapacağı işleri belirleme hakkına sahiptir.
  3. Uzmanlaşma (İşbölümü) İlkesi: etkinlik ve verimliliği artırmak için işler ve grevler uzmanlaşmaya imkan verecek biçimde bölümlendirilmelidir.
  4. Tanım (Departmanlara Ayırma) İlkesi: Örgütte her bölümün ve mevkiin kapsamı ve ötekilerle ilişkisi açık ve net biçimde tanımlanmalıdır.
  5. Sorumluluk (Hiyerarşi) ilkesi: Örgütte herkes bağlı olduğu üste karşı sorumludur. Astına görev veren üst sorumluluğu üzerinden atamaz. Sorumluluk devredilemez.
  6. Uygunluk (yetki ve sorumluluk denkliği) ilkesi: Bir işi yapmaya zorunlu olanlar bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmalıdırlar.
  7. Denetim alanı ilkesi: Bir üste bağlanabilecek en az ve en çok ast sayısının ne olacağı ile ilgilidir. Yönetebileceğiniz ve boş durmayacağınız kadar ast.
  8. Düzenleştirme ilkesi 9. Denge ilkesi ve 10. Süreklilik ilkesi



## KOT'ni eleştiren görüşler1:

- 1) Eleştiriler KOT prensiplerine yönelik olup. Bu prensiplerin tanımı, doğası ve geçerliliği konusunda tam bir uzlaşma yoktur. Bu prensiplerin anlamı, her yerde geçerli evrensel kurallar olup olmadığı, bilimsel olarak geçerliliği, hatta bilimsel mi yoksa sadece yol gösterici prensipler mi oldukları konusunda bir uzlaşma sağlanamamıştır.
- \*İş bölümü ve uzmanlaşma örgüt içinde yönetimin amaçlarıyla çatışan küçük grupların ortaya çıkmasına, basitlik ve monotonluğun vermiş olduğu iş tatminsizliğine, yönetici düzeyinde uzmanlaşmanın yöneticiyi birçok konuda başkasına bağımlı veya tek bir bakış açısına sahip hale gelmesine, örgütsel gevşeklğe neden olabilir, vs..
- \*Bölümlere ayırma bölümler arası yıkıcı rekabete, haberleşme ve koordinasyon problemlerine, örgüt amaçlarının bütünlüğünden sapmalara, karar alma ve komuta birliği konusunda sorunlara neden olabilir.
- \*Komuta birliği ve Kurmay-komuta ilişkilerine yönelik eleştiriler böyle bir ayrımın yanlışlığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aynı zamanda uzmanlaşma ilkesiyle çatıştığı vurgulanmıştır. Komuta yetkisi ve fonksiyonel yetki ayrımı komuta birliği ilkesiyle çelişmektedir.
- \*Yetki ve sorumluluk her zaman denk olur mu? Yetkisi olmayanlar sorumsuz olabilir mi? Kapasitesi yetkisinden fazla olan personel hakkında ne yapılmalı?
- \*Denetim alanı rakamsal olarak ifade etmek doğru değildir, çünkü DA'nı belirleyen unsurlar: bireylerin yetenekleri, haberleşmenin etkinliği, biçimsel denetimin etkinliği, örgütün merkezleşme konusundaki felsefesi.



## KOT'a Eleştiriler (devam)

- ❖ 2)KOT reçetemsi gayri-şahsi ilişkiler, sorumluluklar, örgütsel yapı üzerinde durmuş davranışlara, motivasyona, kültüre önem vermemiş, hatta biçimsel yapıyla biçimsel olmayan yapıları nasıl bağdaştırılacağına dair bir fikir vermemektedir.
- ❖ 3)Örgüt adeta hiyerarşiye ve otoriteye dayalı bir yapı olarak tanımlanmıştır ki bu eksik ve taraflı bir tanımdır. Örgüt Dikey (hiyerarşik) ve Yatay(fonksiyonel) olmak üzere iki yönlü ve iki boyutlu bir yapı olarak tanımlanır.
- ❖ 4)Yönetim sürecinin “örgüt içinde çalışanlara iş yaptırma işi” olarak sığ bir tanımdır. Bu yaklaşıma göre yönetim rasyonelliğe, belli tekniklere ve yetki ve sorumluluklara dayalı, liderlikten, yaratıcılıktan, inisiyatiften yoksun bir iştir.
- ❖ Kısaca KOT insani değil bir makine modelidir. Örgütsel amaçlar etkinlik ve verimlilik'e sığdırılamaz.



## Neo-Klasik (Davranışsal) Görüş

- ❖ Klasik teorinin dışladığı insan unsurunu örgütle bütünleyen ve sosyoloji, psikoloji, antropoloji, gibi davranış bilimlerinin katkılarıyla gelişen bir yaklaşım olmuştur. Biçimsel örgüt ve klasik yaklaşıma bir alternatif değil ama onu tamamlayan bir yaklaşımdır. Örgütsel yapı ve davranış arasındaki ilişkileri, sosyal grupları ve biçimsel yapı üzerindeki etkileri, algı-tutumlar, motivasyon, liderlik ve değişim gibi konulara vurgu yapmaktadır.
- ❖ Davranışsal yaklaşımın başlangıcı olarak Hawthorne araştırmaları (1924-1932) gösterilmektedir. Araştırmacılar (Elton Mayo önderliğindeki) ışıklandırma, ısıtma ve dinlenme zamanları gibi fiziksel koşulların verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmak istemişler ancak verimlilik artışının sosyal faktörlerden daha fazla etkilendiğini bulmuşlardır. Araştırmanın sonuçlarında:
  - ❖ 1. Grubun verimliliğini artıran unsur fiziksel şartlar değil grup normlarıdır.
  - ❖ 2. Çalışanlar rasyonel bireyler olmakla beraber bir grubun üyesidirler ve rasyonellikleri bu grup normları ve ilişkileri tarafından sınırlandırılabilir. Yönetim mantığı ile duyguların mantığı arasında fark vardır.
  - ❖ 3. Bireyler için dışardan görülen veya empoze edilen değil bireyin kendi durumuna verdiği anlam önemlidir.



## Biçimsel Olmayan Örgüt Nedenleri (Öğeleri)

- ❖ Yer (yöre): Aynı yer, yöre, veya mekanı paylaşan bireylerde hem ilişkilerdeki yoğunluk hem de paylaşılan değerlerde ve sorunlardaki yoğunluk ve benzerlik biçimsel olmayan örgütlerin oluşmasına neden olabilir.
- ❖ Meslek (işkolu): aynı mesleği icra eden veya aynı işkolunda çalışan bireyler arasında gruplaşma eğilimi olabilir.
- ❖ Çıkarlar: Ortak çıkarlara sahip bireyler bu çıkarlarını başkalarından gelen tehditlere karşı korumak veya çıkarlarını artırmak amacıyla biçimsel olmayan gruplaşmalara girişebilirler.
- ❖ Özel durumlar: Daha geçici ve kısa süreli etkileri olan faktörleri veya olaylar bu sınıflamaya tabidirler. (165)
- ❖ Biçimsel olmayan örgütlere üyelik veya katılmanın bireylere sağladığı bazı faydalarda vardır. Sosyalleşerek işin (hayatın) monotonluğunu, stresini ve yorgunluğunu azaltma, sosyal statü kazanma ve ait olma duygusunu yaşama, sosyal destek ve güven kaynağı bulma gibi. (sayfa 166)



## Neo-klasik (Davranışsal) Teori

- ❖ Davranışsal yaklaşım, yöneticilerin aslında kişiler arası ilişkilerden oluşan bir sosyal sistemi yönettikleri ve kendilerinin de bu sosyal sistemin bir parçası olduklarını ileri sürmüştür.
- ❖ Ancak bu sosyal sistemde parçalar arasında neden-sonuç ilişki aramaktan ziyade sistemi bir davranışsal bir bütün olarak algılamak gerekliliği üzerinde durulmalıdır. Araştırma yöntemi olarak anket, gözlem, mülakat, grup mülakatları, ve vaka incelemeleri gibi yöntemlerin tümü kullanılarak sistem hakkında tüm resmi görmemiz sağlanmalıdır.
- ❖ Organizasyon hakkındaki teknik-teknolojik ve sosyal bilgi arasındaki boşluk doldurulduğunda endüstriyel hayatta işbirliği ve ahengi sağlayacak uygun metotlar keşfedilebilecektir.
- ❖ Davranışsal yaklaşım örgütsel problemlerin sadece bireysel ilişki ve teknikleri geliştirerek değil otoritenin paylaşımı ve dağılımı, kararlara iş gören katılımı, örgütsel haberleşmenin etkinleştirilmesi, daha yaygın bir örgüt hiyerarşisi, geniş denetim alanı, iş rotasyonu ve zenginleştirmenin gerçekleşmesiyle sağlanacağını. Tüm bunlar örgütsel değişimi hızlandıracak ve değişime direnci azaltacaktır.



## Neoklasik (davranışsal) yaklaşım ve katkıları

### ❖ Haberleşme

- ❖ Örgütlerde birimler (bireyler) arasındaki ilişkilerin ve haberleşmenin yapısını bulmak için sosyo-metrik analiz teknikleri kullanılmaktadır. Sosyometrik analiz tekniği bireylerin ve bölümlerin en çok kimlerle haberleşme ve etkileşim içinde olduklarını tespit etmek amacıyla yapılan gözlemlerden ve sonuçlarından yola çıkarak biçimsel ilişkilerin dışındaki oluşumların bulunmasına da yardımcı olur. Etkileşim halindeki bireyleri belirlemek, etkileşim düzenini ve sırasını kaydetmek, ve etkileşimin zamanını ve sıklığını ölçmek gerekir.



## Gruplar

- ❖ Örgütlerde ilksel, ayrıcalıklı statü ve dış statü olmak üzere üç tür statü grubu bulunmuştur. İlksel grup bir birine kenetlenmiş, grubun temel değerlerini ve amaçlarını belirleyen insanlardan oluşmaktadır. Ayrıcalıklı statüdeki bireyler ilksel gruptan bazı kişilerle ilişki içerisinde oldukları ve bu gruba girmeye amaçlarlar. Dış statüde olanlar ise grup ile bir ilişkisi olmayan, grubun normlarını ve amaçlarını benimsemeyen veya tecrit edilmiş kişilerden oluşur.





# Liderlik

- ❖ Haberleşme yeteneği ve becerisine sahip grup veya örgütün değerlerini ortaya koyabilen ve anlatabilen ve grup tarafından değiştirilebilen kişidir. Lideri lider yapan davranışlarıdır.
- ❖ Ohio state Üniversitesi önderlik davranışlarını tanımlamada ve sınıflamada *inisiyatif ve kişiyi dikkate alma* faktörlerini,
- ❖ Michigan üniversitesi *kışıye yönelik davranış ve işe yönelik davranış* faktörlerini,
- ❖ McGregor liderin X ve Y teorilerinden hangisini benimsediğine göre liderlik,
- ❖ Likert ise liderliği *astlara duyulan güven, astların algıladığı serbesti, ve üstün astlarla olan ilişkisi* gibi faktörleriyle lider/yönetici üzerine sınıflamalar (istismarcı otokratik (S1), yardımsever otk.(S2), katılımcı(S3) ve demokratik(S4)) yapmışlardır.



## Neo-klasik görüŖe eleŖtiriler

- ❖ Neo-klasik görüŖ her ne kadar örgütsel deęiŖkenlerin tümünü incelemeyi ve örgütü bir bütün olarak algılamayı vurgulasa da analizlerde ana tema birey ve grup olmuŖtur. Bireyin ve grubun dıŖındaki her Ŗey (hatta örgütün kendisi bile) dıŖsal deęiŖken olarak kalmıŖtır. Neo-klasikler insan problemlerinin keŖfedilmesine ve çözümlenmesine (hümanist amaçlara) çaba gösterirken, sosyal ve örgütsel boyutlardaki tartıŖma ve problemlere yönelik çözümler üretmek yerine sadece varsayımlar ileri sürmekten öteye gitmemiŖlerdir.
- ❖ Örgütsel çatıŖmayı partiler arasındaki iletiŖim ve anlayıŖ problemlerine indirgemiŖler, güç ve çıkar çatıŖmalarını ve bunlar sosyal temellerini görmezden gelmiŖlerdir.



## Modern Organizasyon Teorisi

- ❖ Modern yönetim teorileri öncekilere (KOT ve NEOKOT) göre olaylara ve örgüte daha bütüncül bir açıdan bakmayı ve bu bütüncül çerçevede unsurlar arası ilişkileri ve çevreyle etkileşimi mümkün olduğunca göz önüne alan yaklaşımlar ve kuramlardan oluşur.
- ❖ MOT içinde en önemli iki tanesi kuşkusuz Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıdır.



## Sistem Yaklaşımı

- ❖ 1920’lerde biyolog Bertalanffy tarafından geliştirilen Genel Sistem Teorisinin organizasyon teorisine ve yönetim konularına uygulanması sonucunu getirmiştir. Sistem yaklaşımı bir disiplin değil bir düşünce tarzı bir metottur. Bu metotla olaylara veya kurumlara bakarken şu sorulardan hareket etmektedir:
- ❖ 1. Sistemin önemli (stratejik) parçaları nelerdir? Bir bütün olarak sistemin kararlılık, büyüme ve etkileşim gibi amaçlarına her parçanın ne kadar katkı sağladığını değerlendirmek
- ❖ 2. Bu parçalar arasında bağlantı yapısı ve süreçler nasıl çalışmaktadır? Kararların alınması, bilgi ve kararların iletişimi, uygulanması ve denetlenmesi ve aksaklıkların düzeltilmesi gibi süreçlerin oluşumunu değerlendirmek
- ❖ 3. Sistemin gerçekleştirmek istediği amaçlar nelerdir? Bu amaçlar sistemle ve çevresiyle uyumluluk derecesi amaçların gerçekleşmesi için yeterlimi?



## Sistem Nedir?

- ❖ Belirli alt birimlerden oluşan ve bu birimler arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevreyle ilişkisi olan -yani kendi içinde ve çevresiyle tutarlı bir etkileşim içerisinde olan- her şeyi bir sistem olarak değerlendirebiliriz.
- ❖ Sistem ve alt sistem: Her sistem kendisini oluşturan parçalardan (alt-sistem) oluştuğu gibi ve kendisinin de bir parçası olduğu üst-sistemler vardır. Personel bölümü organizasyonun bir alt sistemi iken, organizasyon diğer organizasyonlarla beraber (rakipler vs) içinde bulunduğu endüstriyel sektörü (üst-sistem) oluştururlar. Endüstri dalları (alt-sistem) ise bir araya gelerek ekonomik sistemi (üst) oluştururlar.



## Kapalı ve Açık sistemler

- ❖ Biyolojik ve sosyal sistemler açık, mekanik sistemler kapalı sistemlere örnek verilebilir. Örgülerin devamlılıkları çevreyle etkileşim halinde olmalarına bağlıdır çünkü bu açık sistem olmalarının bir sonucudur.
- ❖ Eğer bir organizasyonun sadece iç yapı ve fonksiyonlarından söz ediyorsak ve dış çevreyi hiç hesaba katmıyorsak organizasyonu kapalı bir sistem olarak ele alıyoruz demektir. Örneğin Bilimsel yönetim yaklaşımında amaç etkinlik ve verimlilik ve karar alma problemleri dış çevre dikkate alınmayarak basite indirgenmekteydi. Yani örgüt kapalı sistem olarak ele alınmaktaydı.



## Çevre

- ❖ Sistemin dışında kalan her şey çevreyi oluşturur. Bütün sistemler belli bir ortamda faaliyet gösterirler ancak açık sistemler için çevre son derece önemlidir. Bu önem sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından ileri gelir. Örgütler ilgili çevresel faktörleri belirlemek zorundadırlar. Bu faktörlerde sistemin içinde olanlarına değişken, sistem sınırlarının dışında olanlara ise parametre adı verilir.



## Entropi ve negatif entropi

- ❖ Bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır.
- ❖ Kapalı sistemlerde bu eğilim (entropi) oldukça yüksektir. Oysa açık sistemler çevreden aldıkları bilgi ve diğer girdiler (geri besleme) vasıtasıyla entropiyi durdurup etkilerini negatif hale getirebilirler. Doğal olarak açık sistemlerde negatif entropi vardır.





## Sistemin sınırları

- ❖ Sınır sistemin nerede başlayıp nerede bittiğini gösterir. Kapalı sistemlerde sınır çevreyle alış verişe imkan vermezken açık sistemlerde bu sınır geçişken bir özellik taşır.
- ❖ Örneğin örgütlerde üretim bölümü pazarlama ve satın alma bölümüne nazaran daha kapalı bir sistem olarak kabul edilebilir.
- ❖ İşletmelerde işte çevreyle iletişim halinde olup bilgi ve diğer girdileri toplayıp işletmenin sınırlarında geçiren ve karar organlarına ulaştıran birimlerine özel sınırsal birimler (boundary units) adı verilir.
- ❖ Fiziksel ve biyolojik sistemlerde sınırları tanımlamak kolaydır ancak sosyal sistemlerde bu oldukça zor bir görevdir.



## Sistem Yaklaşımının Yöneticiye Sağlayacağı Faydalar

- ❖ Yönetici kendi pozisyonunu dar bir şekilde tanımlamaktan kurtulacak ve kendi yerini sistem içinde belirleyebilirse sistemle ve çevresiyle daha uyumlu olarak çalışmayı başarabilecektir.
- ❖ Yönetim kendi amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçlarıyla ilişkilendirebilecektir.
- ❖ Yönetim örgüt yapısını daha kurarken örgüt amaçları ile alt birimlerin amaçlarının uyumlu olmasına dikkat edecektir.
- ❖ Yönetici alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme imkanına kavuşacaktır.



## Sistemin Bölümleri

- ❖ 1. Birey ve örgüte getirdiği kişilik yapısıdır: Bireyin sistem içi ve sisteme yönelik tutumları ve katılımından beklediği amaçlar (güdüleri)
- ❖ 2. Sistemin işlevlerinin biçimsel düzeyi (biçimsel organizasyon)
- ❖ 3. Biçimsel olmayan organizasyon
- ❖ 4. Sistemdeki (örgütteki) statü ve rol düzenleri
- ❖ 5. Fiziksel ortam
- ❖ 6. Bölüm içi ve bölümler arası etkileşim



# Bağlayıcı Süreçler

- ❖ Sistemin Amaçları: Bir sistemin üç temel amacı vardır: Büyüme (evrim, değişme), kararlılık (denge ve devam) ve etkileşim (girdi-işlem-çıktı).
- ❖ Haberleşme: Örgütler birbirleriyle haberleşen, dış çevreden gelen bildirimleri alan, depolayan ve dağıtan; böylece iç ve dış çevre uyumunu gerçekleştirmek için gerekli ayarlamaları yapan bir sistemlerdir. Haberleşme eylemi başlatan, karar merkezlerini birbirleriyle uyumlu çalıştıran bir faaliyettir. Birimler birbirleriyle bir haberleşme ağı veya şebekesi üzerinden bağlantılıdır. Haberleşme ağındaki düğüm noktaları karar merkezleridir.
- ❖ Denge: Örgüt çevresindeki değişikliklere ayak uydurmak, yani değişiklik karşısında sistemin kararlılığını korumaktır. Sistemlerde düzensizlik, bozulma, durgunluk ve yok olma eğilimine(entropi) karşı çevreden bilgi, enerji, ve materyal temini ile yarı-otomatik ve yenilikçi süreçlerle (negatif entropi) başa çıkmak zorundadır. Değişkenlerde ve parametrelerde bir değişiklik olduğunda sistem eğer açıksa başka bir düzeyde dengeye girer.
- ❖ Karar alma: Sisteme aktiflik kazandıran, onu makro çevrenin bir sonucu değil bir parçası olmasını sağlayan mekanizmadır. Bireysel boyutta karar alma örgüte katılım, devam ve çıkma kararlarını. Örgütsel boyutta karar alma bireyin sosyal ve ekonomik koşullarını değiştirerek kararlarına etki etmek şeklinde gerçekleşir.



## Bir sistem olarak organizasyon

- ❖ Sistem görüş açısından bakıldığında organizasyonlar çevrelerinden çeşitli kaynakları (input) alan bu kaynakları işleyerek mal veya hizmet haline getiren (süreç) ve bu malları yeniden kaynak sağlamak amacıyla çevresine veren birimler olarak görülür.
- ❖ Sistem Yaklaşımının amaçları:
- ❖ Örgütlerde büyüme ve gelişme gibi konulara uygulanabilecek teoriler geliştirmek
- ❖ Örgütleri tek bir açıdan ve başka sistemlerden soyutlanmış olarak değil belli bir çerçeve içinde başka sistem ve olaylarla ilişkili olarak irdeleyerek anlama, tahmin etme, yönetme ve denetleme çabalarını kolaylaştırmak
- ❖ Karşılıklı ilişki ve bağlılığın vurgulanması: Örgütlerde alt sistemlerden oluşurlar ancak sinerji etkisi yaratacak bir örgütlenme ancak örgütü parçalarının toplamı olarak değil bir bütün olarak ele almayı gerektirir.
- ❖ Açık sistem olarak organizasyonlarda etkin bilgi ve kaynak akışının düzenlenmesi ve etkinliği sistemin belirsizliğini azaltacaktır.



## Durumsallık Yaklaşımı

- ❖ Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir. Yani diğer yaklaşımların en iyi evrensel bir yönetim ve organizasyon yapısı bulma ve ilkelerini oluşturma yerine örgütlerin içsel ve dışsal koşulları dikkate alınarak uygun bir yapının oluşturulması fikrini taşır.
- ❖ Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Yani “en iyi durumdan duruma değişecektir. Örneğin belirli durumlarda klasik örgüt (hiyerarşik-bürokratik) tipi daha uygunken bazı durumlarda likert’in sistem 4 yani katılımcı yönetim anlayışı uygun olabilir.
- ❖ Durumsallık yaklaşımı bir organizasyonu sistem olarak görür ve bu sistemi iç (teknoloji, yapılan iş) ve dış çevre (müşteriler, rekabet vs) unsurlarının belirlediğini vurgular.
- ❖ Örneğin birim üretim yapan işletmelerde ilişkiler ve yönetim metodu informal-katılımcı olurken kitle üretimi yapan büyük işletmelerde daha formal-otoriter yönetim anlayışının daha uygun olduğu bazı araştırmacılar tarafından gözlemlenmiştir.



## Modern Çatının Bazı Türsel Teorileri

### ❖ Douglas McGregor'un X ve Y teorileri

- ❖ X teorisinin varsayımları:
  - ❖ 1. İnsanlar çalışmaktan hoşlanmazlar
  - ❖ 2. İnsanlar yönetilmeyi sorumluluk almaya tercih ederler
  - ❖ 3. İnsanlar örgüt sorunlarını çözmede pek az yaratıcılık kapasitesi gösterirler
  - ❖ 4. Motivasyon sadece geçim düzeyi düşük kimseler için bir anlam taşır
  - ❖ 5. Örgüt amaçlarına ulaşmak için bireylerin sıklıkla ve yakından denetlenmesi gerekir
- ❖ X teorisine göre örgütsel etkinlik ve verimlilik şu koşullarda gerçekleşir:
  - ❖ 1. Yetki örgütte tek kaynaktan gelmelidir
  - ❖ 2. Denetim alanı dar ve gözetim yakından yapılmalıdır
  - ❖ 3. İşin organizasyonunda birey sosyal bir varlık olarak değil, fizyolojik bir varlık olarak görülmelidir.
  - ❖ 4. Çalışma biçimi rutin (basmakalıp) olmalıdır.



## Y teorisinin varsayımları

- ❖ 1. Birey için çalışma bir oyun kadar tabiidir
- ❖ 2. Örgüt amaçlarına ulaşmada self-kontrol gereklidir
- ❖ 3. Bireyler örgütün fizyolojik ihtiyaçları kadar sosyal ihtiyaçlarını da karşılamasını bekler
- ❖ 4. Her insanda yaratıcı kapasite vardır ve önemli olan bu kapasiteden örgütlerin yararlanabilmeleridir.
  
- ❖ Y teorisine göre örgütsel verimlilik şu durumlarda yükselir:
- ❖ 1. Yetkinin kaynağı biçimsel ve biçimsel olmayabilir ve yetki geçişkendir
- ❖ 2. Gözetim genel olmalı, denetim alanı geniş tutulmalıdır
- ❖ 3. İnsanın sosyal ve fiziksel bir bütün olduğu gözden çıkarılmamalıdır
- ❖ 4. Görev bireysel ustalık ve yargı gerektiren anlamlı (rutin olmayan) bir yapıda olmalıdır.





1.

Y teorisi X teorisine göre daha dinamik bir özellik gösterir.

2.

X teorisi yönetim ve örgüt sorunlarının nedenini olarak insanı değil yönetim teknik ve felsefelerinde arar.

3.

X teorisi hiyerarşiye önem verirken Y teorisi bütünleşmeye önem verir.

4.

X teorisi Klasik yönetim anlayışına daha uygunken Y teorisi Modern Yönetim anlayışına daha uygun düşmektedir.



## Örgütsel Davranış Teorisi

- ❖ Davranışsal (neo-klasik) okuldan farklı olarak birey ve grubun ötesinde örgütü daha geniş sosyal sistem içinde davranışsal bir aktör olarak değerlendirir.
- ❖ Birey sadece örgütün değil toplumun bir üyesidir ve toplumsal özelliklerini örgüte taşır.
- ❖ Örgüt bireylerin yapısal nitelik kazanmış karşılıklı ilişkilerine dayanan bir sistemdir.
- ❖ Bireysel ve örgütsel davranışa sosyal kurumlar biçim vermektedir.
- ❖ Bireyin örgüte uyması öğrenmenin bir sonucudur.
- ❖ Yetki ve güç sadece hiyerarşi tarafından değil sosyal, hukuki, psikolojik, ahlaki, ve teknik etkenler tarafından oluşturulmaktadır.
- ❖ Örgütsel davranış, roller, kurallar, ve normlar karşılıklı ilişkiler ve öğrenme süreciyle gelişen olgulardır.
- ❖ Örgütsel davranış teorisi örgütlere sosyolojik bir bakış açısı kazandırmıştır.



## Modern Yönetim Yaklaşımları: Bir değerlendirme

- ❖ Modern yönetim yaklaşımları artık örgütlere bir tanım getirme ve onları açıklamadan ziyade, örgütlerde verimliliği ve karlılığı artırmanın yolları, örgütlerde öğrenme, ürünlerde ve süreçlerde kaliteyi artırma, örgütsel değişim, yenilikçilik, bilgi yönetimi, kurumsallaşma, rekabet stratejileri, pazarlama stratejileri, gibi daha pragmatik arayışlar içine girmişlerdir. Bu da işletme bilimi içinde çok farklı yan dalların oluşmasına neden olmuştur. Artık aşağıdaki konular üzerinde daha çok durulmaktadır:
- ❖ Tüketici odaklı yönetim anlayışı, herkesi tüketici olarak görme ve her şeyi (reklamı bile) tüketim aracı olarak görme eğilimi hızla artmaktadır.
- ❖ Sürdürülebilir büyümenin yolları, globalleşmenin etkisi, şirket birleşmeleri
- ❖ Operasyon yönetimi, süreç yönetimi, bilgi yönetimi vs
- ❖ Pazarlama ve reklam, imaj yönetimi, Halkla ilişkiler vs.
- ❖ Finans (finansman araçlarındaki ve piyasalarındaki gelişmeler)
- ❖ İnsan kaynakları yönetimi