

YÖNETİM İLKELERİ

Yönetim: Eldeki kaynakları doğru yöne yönlendirmek, üretim faktörlerini etkin ve verimli olarak kullanmak.

Etkinlik ve verimlilik: **Etkinlik** hedefe varmak, hedeflere ulaşma derecesidir. **Verimlilik** girdileri sabit tutmak kaydıyla çıktıları çoğaltmaktır. Daha az girdi ile daha çok çıktı elde etmektir.

Üretim Faktörü: İnsan, emek, sermaye, finans, hammadde

Doğru tahminler yapmak, doğru hedeflere ulaşmak yöneticinin görevidir. Firmalar rasyonel çalışmak zorundadırlar. İşletmeler hedefe ulaşmak için daha az kaynak kullanmalıdırlar.

Karlılık: İşletmeler kar amaçlı kuruluşlardır. **Kar;** gelirleri masraflarından fazla ise kar elde edilir. Kar izafi-değişen bir kavramdır. Kar tek başına amaç olamaz, olursa kısa vadeli kar olur ve bu da işletmelerin ömrünü kısa tutar. Kar uzun vadeli elde edilmelidir. Kar müşterinin kaliteye verdiği ödüldür. Firmalar kaliteye dayanan kaliteyi artırıcı uzun vadeli kar elde etmelidirler.

Rasyonel İlkeler:

Karlılık:

-Kalite

-Hız

Kalite değişen bir kavramdır. Kalite standarda uygun olmalıdır ama bu tek başına yeterli değildir. Kalite müşterinin istediği her şeydir. (Ucuzluk, sağlamlık, dayanıklılık, estetik vb.)

Hız müşterinin arzu ettiği zamanda ürün veya hizmetin ulaştırılmasıdır.

Paradigma: Yönetim anlayışındaki değişme ve olaya bakış izah ve anlayış tarzıdır.

1-Klasik Yönetim Anlayışı: Organizasyon yapısı önemlidir. İşler mükemmel olmadan, süreçler iyileştirilmeden tam sonuca ulaşamaz. Klasik yönetim anlayışı 1930'lu yıllara kadar sürmüştür. Klasikçiler **yapı, iş ve süreç** üstünde dururlar.

Klasik yönetim anlayışı; **yapı, iş, süreç, bilimsel yönetim, bürokrasi, yönetim süreci** dalları olarak incelenir.

Süreç (İş yapma): Girdilerle başlayan çıktıların sonuçlanan faaliyetler dizisidir. Süreçler iyileşirse firma etkinliği ve verimliliği artar. Bir işi yapmanın en iyi ve tek yolu süreci iyileştirmekle ilgilidir.

2- Neo Klasik Yönetim Anlayışı(İnsan): 1940'lı yılların sonuna kadar etkili olmuştur. Kurulan yapı içinde insanın önemli olduğunu savunmuştur. Örgütlerin etkin ve verimli oluşunda insan faktörü önemlidir. Liderlik, motivasyon ve haberleşme neoklasik yaklaşımla oluşmuştur. Başarı insandan geçer. Organizasyonlar bu şekilde başarıya ulaşırlar. 1950'li yıllardan itibaren yönetime katılmalar, işçiyi motivasyonlar başladı.

3-Modern Yönetim Anlayışı: Hem klasikler hem neo klasiklerin sadece işin içine baktığını, mutfak kısmıyla ilgilenildiğini, kapalı bir mantıkla hareket edildiğini, bunun da başarıya yetmediğini öne sürerler. Modern teori çevrenin önemli bir faktör olduğunu öne süren yaklaşımdır.

Modern Teori(Çevre)

Klasik Teori(Yapı)

Neoklasik Teori(İnsan)

Modern teoriyi savunanlar organizasyonların sadece iç yapıdan oluşmadığını, çevrenin önemini ve çevrenin rekabeti dikkate alınarak önemsenmesini savunurlar.

Çevre: Organizasyonlar dışı açık sistemlerdir. Dünyadaki değişimler, teknoloji, devletlerin siyasi durumu, iklim, faiz vb. çevre faktörünü etkiler. Organizasyonlar kendi bünyelerinde çevre ile ilgili değişime ayak uydurmalıdırlar.

4- Post-modern Yönetim Anlayışı: Bu yönetim yaklaşımı 1980 li yıllardan sonra başlamıştır. Toplumsal olay gibi görünür ve modern paradigmayı standartçı bulan yaklaşımdır. Yönetim ve örgüt yapısını şirkete bağlar. Şirketlerin başarısı esnekliktedir. Toplum yapısına ayak uydurmalıdır. Toplumsal değişiklikleri dikkate alır. Diğer paradigmalardaki standartlık bu paradigmada bulunmaz.

***Post-modern yönetim yaklaşımı ürünleri:**

- **Toplam Kalite:** 1960'lı yıllarda uzak doğuda gelişmiştir. Toplam kalite hatasız girdiyi baz alır. Süreç esastır. Kaliteyi süreçte kontrol eder. Şirkette çalışan en alt düzeyden en üst düzeye kadar herkes toplam kaliteden sorumludur. Çalışanlar yönetime katılmaktadır.
- **Toplam Kalite Felsefesi:** Çalışanların (iş yapanların) karar verme mekanında mekanizmasında olmaları gerekmektedir. Sıfır hata çalışanların işidir. Çalışanlar ve iş yapanların katılımıyla ortaya çıkan yönetim anlayışıdır. Sıfır hatanın temininde ve müşteri memnuniyetinde bu yönetim anlayışı vardır.
- **Temel Yetenek Kavramı:** Batının entegrasyon anlayışını ortadan kaldıran, şirketin her şeyi kendi yapmak yerine, en iyi bildiği, başkasının taklit edemeyeceği en iyi işleri yapmasıdır. (Örn; mercedes araba) Kolay taklit edilmeyen anlayış bütünüdür.
- **Dış Kaynaklardan Yararlanma:** Firmalar temel yeteneklerine odaklanmışlarsa onun dışındaki alanlar başkalarına bırakılmalıdırlar. Firmalar temel yetenekleri dışında kalan işleri, yine o konuda temel yetenek sahibi olan dış kaynaklara bırakılmalıdırlar.
- **Küçülme:** Firmaların boyutlarının aşağıya çekilmesidir. Firmalar stratejik olarak küçülmelidirler. Küçülme, işletmelerin devamlı olarak kendilerini sürekli gözleyerek bu kararı vermeleridir. Genel anlamda kriz zamanlarında küçülme anlaşılmamalıdır. Normal zamanlarda küçülme olmalıdır. Dış kaynaklara iş yaptırırken (daha verimli daha kaliteli) hantallıktan kurtulmak için (küçülerek büyümek adına) bu yola gidilir. Dış kaynaklardan yararlanmak küçülme yoludur.
- **Kademe Sayısını Azaltmak:** Bu sistem diğer küçülme yoludur. Bu da hiyerarşideki bazı ünvanları kaldırmakla ve bu şekilde zaman kaybını azaltmakla olur. Kademe sayısı haberleşmeye mani olur, karar vermeyi zorlaştırır. Kademe sayısı düşürülürse karar verme etkin hale gelir. Teknolojik gelişmeler firmaları küçültebilir. Eğitim küçülmeye sebep olabilir. Alınan elamanlar çok fonksiyonlu elemanlar haline ancak eğitimle getirilir ve çalışan sayısı düşürülür. İnsanların eğitilerek çok fonksiyonlu hale getirilmesi gerekir.
- **Çok fonksiyonluluk:** Çok çalışanı olan şirketlerin daha az ama eğitimli çalışanlarının olmasıdır. Küçülme faaliyetleri olurken insan faktörleri dikkate alınmalıdır.
- **Stratejik İşbirlikleri:** Firmalar büyümek için stratejik işbirlikleri oluştururlar. Dev firmalar birbirleriyle birleşip yeni birliktelik oluştururlar.
- **Şebeke Organizasyonları(Ağ Organizasyonlar-Net Work):** Departmanların (Satın alma, finans, pazarlama, üretim) bağımsız iş yapmalarıdır. Departmanlar ayrı bir şirket gibi düşünülürler. Departmanların birbirleriyle ilişkileri piyasa koşulundadır. Firmalar rasyonel çalışmak zorundadırlar. Her birim arasında (yada şirket) piyasa koşullarında ilişkiler oluşur bu şekilde maliyetler düşer.
- **Kıyaslama (Karşılaştırma):** Bir yönetim tekniğidir. Bu şirketin kendi ürünlerini, süreçlerini, stratejilerini; alanında en iyi olan şirketlerle karşılaştırarak onların daha iyi süreçlerini uygulamaya geçirmek, öğrenmektir. Taklit etmek değildir. Firmalar

başkalarından uygulamaları öğrenebilir ve süreçlerini, ürünlerini iyileştirebilirler. Kıyaslama yeniliği oluşturma sürecidir.

- **Değişim Mühendisliği:** Değişim sürekli yenilenen bir faaliyettir. Firmanın çürümüş, etkisiz hale gelmiş süreçlerini yeniden sil baştan dizayn etmektir. Bilimsel yönetimle arasındaki fark; bilimsel yönetim bir kez değişim yapar standarttır, değişim mühendisliği sürekli değişim içindedir. Süreç iyileştirmenin etkinliği ve verimliliği arttırıcı faydaları değişim mühendisliğinde görülür.
- **Öğrenen Organizasyon:** Geçmişi irdeler. Geçmişte yaşanan olaylardan ders çıkararak onları bu güne taşıyan organizasyonları ifade eder. Bireyleri eğitilmiş şirketlerdir. Birde başka şirketlerin yi sonuçlarını karşılaştırarak öğrenen şirketler daha verimli olur.
- **Güçlendirme:** Kişiler motive edilmeden o şirketin hedeflerine gidemezler. Bu anlamda çalışanların motivasyonu önemlidir. Yetki ve sorumlulukların çalışana devredilmesi ve çalışanın karar vermeye katılmasını sağlamak da güçlendirmedi. Takım kurma, takımlar halinde hareket etme ve karar vermede güçlendirilmedi.

PARADİGMALAR

***Klasik Yönetim Anlayışı:** Yapı, iş süreç üzerinde durur. Rasyonel ilkelerinden söz edilir. Bilimsel yönetim bir yönetim teorisi değildir. Atölye düzeyinde yapılan işleri mükemmelleştirmek bu yönetimin temel şartıdır.

“Taylor” en kısa yolu kullanarak etkin ve verimli sonucu savunuyor.

“Taylor” organizasyonun bütünü ile ilgili ilkeleri öne sürer.

“Taylor” iş üzerinde durur.

“Fayol” yapı üzerinde durur.

“Fayol” organizasyonları ilkelere bağla. Bu ilkeler şunlardır.

- **İş Bölümü İlkesi:** Herkesin kabiliyetine göre iş verilmesidir. Bu ilke klasik iktisattan doğmuştur. İş bölümü organizasyonlarda verimliliği arttırır.

- **Departmanlara Ayırma İlkesi:** Birbirine benzer işleri bir grupta toplama. (satın alma, üretim, pazarlama gibi bölümlere ayırmayı kasteder. Bunlar aşağıdaki gibidir.

-**Fonksiyon Esasına Göre Bölümlere Ayırma:** Bölümlere ayırmanın faydası uzmanlaşmayı sağlamaktır.

-**Mal Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** Bir şirkette üretilen mal çeşidi fazla ise ve şirket büyükse mal temeline göre bölümlere ayırmadan söz edebiliriz. Mallar çoktur ve malların yönetimi ayrı bir şirket gibi ele alınır. Örneğin; A malının üretiminde A malı ile ilgili genel müdür sorumludur. Yetki satın alma, üretim, satış sonrası hizmetleri gibi bütün sorumluluklar ona aittir. Bu üretimde olan diğer bütün mallar içinde böyledir. Ayrı mallar üreten şirketlerde her malın sorumlusu tektir. Ve diğer malın üretim sürecinden sorumlu değildir. Malların üretimi ile ilgili tezgahlarda uzmanlaşmış elemanlar ve uzman sorumlu kişiler bulunur. Bu birimdeki talep yada üretim düşerse oradaki insanı diğer bölümde çalıştırmak mümkün değildir. Bu da maliyetleri arttırıcı etki yaratır .Bu da sakıncalı tarafıdır. Bu durum işletmeleri iflasa kadar götürebilir. Seri üretim imkanı vardır .Uzmanlaşma imkanı vardır ama riski de yukarıda açıkladığımız gibi işletmeleri iflasa kadar götürebilir.

-**Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** Bir firma ulaşım masraflarını minimuma indirmek, en az taşıma masrafiyla belli bölgelere yakın olmak, hammaddeye yakın olmak (demir çelik gibi yada domates üretilen bölgeler seçilirken nakil işlemleri kolay olsun ve ürün olgunlaşıp telef olmasın diye) en önemlisi **müşteriye yakın olmak** için değişik bölgelerde faaliyet göstermek zorunda ise bölge temeline göre bölümlere ayrılabilir.

-**Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

-**Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** 1. Ordu 2.Ordu gibi. Bir usta başına verilen işçi sayısı

-Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Vardiya usulü çalışan yerlerde geçerlidir. Faydası; şirketler daha çok fabrika kurmaktansa vardiya usulü çalışmayı tercih ederler. Dezavantajları; yaratılış itibari ile insanlar gece uyumaya hazırdırlar. Vardiya usulü buna terstir ve bir çok sosyal, ailevi sorunlar ortaya çıkabilir.

-Makine yada Süreç Temeline Göre Bölümlere Ayırma: Departmanlar bölümlere ayrılırken kullanılır. Her bir makinenin ayrı bölümlerde olması. Avantajı; uzmanlaşmaya imkan verir, süratli üretim yapılmasını ve verimliliği artırır. Aynı nitelikli tezgahlar sürekli üretim yapılmasına imkan verir, iletişim kolaydır. Birim içi koordinasyonu sağlar. Dezavantajı bir bölümdeki aksaklık diğer tüm bölümleri etkiler. **Süreç Esası:** Bir ürünün hammadde halinden ürün haline gelene kadar her bir işlemin bölümlere ayrılmasıdır.

-Emir Komuta Birliği İlkesi: Bir kişinin tek kişiden emir almasını öngören ilkedir. Sonuçta işletmede istikrar olur. Çünkü kim kime hesap vereceğini bu şekilde bilir.

-Hiyerarşik Yapı İlkesi: Emir komuta birliğinin gereğidir. Yatay değil dikey olur. Kontrolün kolay olması için.

-Kontrol Alanı İlkesi: Bir yöneticinin denetleyebileceği çok fazla sayıda çalışanı olamaz. Yöneticinin, belli sayıda çalışan yani ast sayısı olmalıdır. **Denetlenecek Ast Sayısını Belirlemek İçin:** *Astların yetenekleri yeterli ise kontrol alanı genişler, tecrübeli ve yeterli değilse kontrol alanı daralır. *Yapılan işlerin karmaşıklığı arttıkça kontrol alanı zorlaşır. * İşler rutinleşince kontrol alanı genişler. *Standartlaşmış işlerin yapılmasında çalışanı denetlemek daha kolay olur. *Standart olmayan işlerin yapılmasında denetlemek zordur. *İşlerin birbirine bağımlılığı yoksa kontrolleri kolay olur. *İşlerin birbirine bağımlılığı varsa kontrol zorlaşır. *Çalışanların mekanı daraldıkça kontrol alanı genişler, coğrafi alan genişledikçe kontrol alanı daralır.

Yetki ile Sorumluluğun Denkliği İlkesi: Organizasyonlar kurulurken kişilere verilen sorumluluk kadar yetki de verilmelidir. Yetki ve sorumluluğun denkliği organizasyonda etkinliği ve verimliliği artırır.

Yetki Devri İlkesi: Klasik organizasyonların tamamında otorite merkezleri olmalıdır. Yönetici hepsi ile kendisi uğraşamayacağına göre (nihai sorumluluk kendisinde kalmak kaydıyla) alt kademelere yetkiyi devreder. Organizasyonun rasyonel çalışabilmesi için yetki devri şarttır.

Denge İlkesi: İşletmeler tamamen merkeziyetçi yada astçı olmamalı, dengeli olmalıdır. Optimal büyüklükte olmalıdır.

İstisna İlkesi: İstisnai nitelikteki üstler, günlük rutin işleri astlara yaptırmalıdır. Bunlarla vakit kaybetmemelidir.

Amaç Birliği İlkesi: Organizasyonların temel amaçlarına ulaşmaları, çalışanlarının da aynı amaç için çalışmalarını gerektirir. Çalışanların amaçlarının toplamı genel amacı vermelidir. Kurulan birimlerde yapılan işler ve birimler oluşturulurken amaç ortada ve aynı olmalı.

Bürokrasinin Kurucusu MAX WEBER

Geleneksel toplumlardan modern toplumlara geçişlerde geleneksel anlayışın modern çağa uygun olmadığını düşünmüştür. Teorisini kamu bürokrasisine göre oluşturmuştur.

*M.W. organizasyonlarda fonksiyonel işbölümünden uzmanlaşmayı öngörmüştür.

*Hiyerarşik bir yapı: Üst kademenin alt kademeyi denetlemesini kolaylaştırır.

*Otoritenin merkezde toplanması gerektiğini vurgular. Bu şekilde koordinasyon sağlanır, hata yapılması daha aza indirilmiş olur.

*Görev yetki ve sorumlulukların çok net belirlenmiş olması gerekir.

*İş yaparken hangi kural ve kaidelere uyulacağı belirlenmelidir. Her iş için ayrıntılı ilke ve kurallar konulmalıdır. Bu şekilde kontrol daha net olur. İşin yapılmasında düzen ve istikrar sağlanmış olur.

*Gayri Şahsilik:Çalışanlar başka insanlarla ilişkisinde onlara gayri şahsi davranmalıdır. Sosyal statü,görev ve mevkilerine göre değil herkese eşit davranmalıdırlar.

*Yasal Yetki: 3 e ayırır

-Geleneksel Yetki :Daha çok babadan oğula geçen krallık gibi geçişlerdeki yetkilerdir. Fakat bu yetki modern toplumlarda yeterli değildir.

-Karizmatik Yetki: Bazı toplumlarda yada kabilelerde bazı kişiler halka daha farklı daha inanılır gelebilir. Bu kişiler tüm yetkiye sahiptir. Kalıcı değildir.

-Yasal Yetki: Bir görevi yada pozisyonu işgal eden (Maliye bak.,içişleri bak.gibi) kişilere kanunlarla verilen, önceden yasalarla belirlenen yetkilerdir. O görevde kim olursa olsun o tüm yetkiye sahiptir. Modern devlette yasal yetki kullanılır.

Bürokrasiler insana güven duymayan sistemlerdir. Bürokrasiler işi kurallara bağladığı için iş olduğunda yapılır, olmadığında da oturan insanlar oluşur. Bürokrasilerde insanlar gelişemez. Çünkü bürokrasiler inisiyatif, kendini geliştirme, yaratıcılık ve kabiliyetleri ortadan kaldırır.(insansız örgüt)

Yapıyı, kuralları koymak yeterli değildir. Yani klasik paradigma yeterli değildir. İnsanı öne çıkaran insana önem veren şirketler ortaya çıkmalıdır.

NEO KLASİK YAKLAŞIM:

Yapıyı sosyal varlık olarak algılar. İşletmede verimlilik üzerinde insanın etkileri vardı. Demokratik liderlikle insan daha çok motive olmaktadır. Neoklasikler yapıyı inkar etmeyen, ama insan faktörü olmazsa yapının öneminin olmayacağını öne sürerler. Neoklasikler paradigma olarak işletmede sadece insanın üzerinde dururlar.Yapı insanla ilgilidir. Organizasyonların sadece teknik bir yapı olmadığını sosyal bir yapı olduğunu savunurla.

Harwood Araştırmaları:

İşletme problemiyle karşılaşınca çözüm için Üniversitelere başvurur. Değişime reaksiyon gösterir. Verimlilik düşer. Bu olaylar ortaya çıkınca Hatvrod Araştırmaları ve üç yol ortaya çıkmıştır.

1 Yol Kontrol Grubu: Modelin kesin ve emirle model değiştirileceği söylenir

2 Yol Deney Grubu: (kısmı katılma-kısmı grup değişim süreci anlatılıyor.

3 Yol Deney Grubu: (Tam katılma)

Bu deneyler sonucunda insanların değişime değil, değiştirme şekline karşıdır. Neoklasikler yönetime, kararlara katılmamanın, emirleri yerine getirmekten daha verimli sonuçlar getireceğini savunur.

Gregor Araştırmaları:

Teknolojik gelişme ile insan faktörü arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

X VE Y KURAMLARI:

Yöneticilerin, liderlerin insanlara davranışları, anları algılaması ile bağlantılıdır.

X Teorisi: (İnsan Tembeldir) insanın işi sevmeyişini, her an kaçamak yapabileceğini düşünür.

Y Teorisi:(İnsan çalışkandır) İnsanların çalışkanlıklarını ve yönetime katılmaları gerektiğini insanın işten kaçmayacağı fikrini öne sürer. İnsana bakış tarzı pozitiftir.

Eğer insan x ten y ye bir yolculuk yapmaz ve algılayışının değiştirmezse verimlilik artmaz.

Klasikler düğün pastası şeklinde yapıyı, neoklasikler yatay yapıları savunurlar.

MODERN YAKLAŞIM

Sistem Yaklaşımı:

Klasik teori organizasyonları kapalı bir yapı olarak ele alır. Oysa çevre önemli bir faktördür. 1970’li yıllardan itibaren genel sistem teorisinin etkisiyle sistem yaklaşımı organizasyonlarda incelenen ve yeni bir boyut getirir. Bu ÇEVRE boyutudur. Kapalı sistem çevrenin etkisini yok sayar. Açık sistem çevre etkisini dikkate alır. Çıktılarını gözlemler ve buna göre girdi ve süreci değiştirir. Sistem yaklaşımı işletmeleri bütün olarak görür ve bir takım alt sistemleri

olduğunu öngörür. Bütüncül bir yaklaşımdır. Alt sistemler, organizasyonun esas amacına ulaşması için çalışırlar. Alt sistemler birbirleriyle ve dış çevre ile irtibatlıdır. Sistem yaklaşımında yöneticiler kendi biriminin kararlarını kendileri almak yerine diğer birimlerle de uyum içerisinde olurlar.

Sistemle İlgili Ana Kavramlar:

- 1- Sistem ve alt sistemler:** Her sistem bir takım alt sistemlerden oluşur. Alt sistemle sistem arasında bir işbirliği vardır. Çevrenin tehdidini görmek sistem ve alt sistemlerde dengeyi iyi sağlamakla olur.
- 2- Kapalı ve Açık Sistemler:** Sistemin çevre ile enerji, bilgi, materyal konusunda bağlantısı olmalıdır. Açık sistemlerde çevredeki değişimi, sisteme bilgi-rapor olarak sunup ilişkisini kontrol ediyorsa **açık**, sadece içteki sisteme bakıyorsa **kapalı sistemdir**. Kapalı sistemler bilgi ve enerji alamazlar ve yok olmaya mahkumdurlar.
- 3- Çevre-Dış Çevre Sistemleri:** Dış çevrenin organizasyonu etkileme gücü vardır. Çevre işletme sınırları dışında kalan ve işletmeyi etkileyen her şeydir.(Rakipler,ülke ekonomisi vs.) İlgili çevre faktörleri ve ilgisiz çevre faktörleri vardır. Yöneticinin çevreyi bilmesi, işletme adına alacağı kararlar için önemlidir.

Sistem Sınırı: İşletmenin iç işleyişini kapsayan teorik sınırlardır.

Entropi ve Negatif Entropi: **Entropi** canlılar için ölümdür. İşletme için iflas,kapanma,kapasite düşmesi,mali yönden üretimin düşmesi anlamına gelir. Daha çok fiziksel birimlerle (makine vs.) ilgilidir. Fiziksel sistemlerde aşınma makineyi belli süre sonra kullanılmaz hale getirir. Kapalı sistemle çalışan işletmeler varlıklarını yitirirler. Açık sistemle çalışan işletmelerde **entropiye karşı**; işletmeler olumsuz gidişi durdurma, iyiye çevirme, Pazar araştırmaları yapma, arge çalışmalarına gerekli önemi verme, çevreye uygun faaliyetler geliştirme, teknolojiyi yakalama yoluyla **negatif entropi** oluşturabilirler.

Dengeli Durum ve Dinamik Denge: Organizasyonlar sürekli dinamik dengeyi sağlamak zorundadırlar. Dinamik denge açık sistem için önemli bir kavramdır. Ve bir defalık denge olamaz, denge süreklilik göstermelidir. Şirketler rakiplerle boy ölçüşebilmek için dinamik dengeyi sürekli sağlamak zorundadırlar. Bunun için yönetim sürekli karar vermek zorundadır.

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Modern teori kapsamında incelenir. Sistem yaklaşımı esas alınır. Deneyssel ve yapılan araştırmalara dayanan bir yaklaşımdır. Organizasyon yapısı ve çevre şartları ile ilgili araştırmalar sonucu ortaya çıkar.

Çevre, Teknoloji, Büyüklük ve çalışanların nitelikleri gibi konular üzerinde durur. Bunu nedeni; organizasyon yapısı evrensel mi, her durumda geçerli sonuçlar var mı? Sorularını araştırır.

ÇEVRE: Çevre bazı yazarlar tarafından ilişkisiz, karşılıklı ilişkili, çalkantılı, çalkantısız, homojen, heterojen, basit, kestirilebilir, kestirilemez, dengeli, dağınık şeklinde tanımlanır. Bize göre **çevre (dinamik ve uygun çevre olarak ele alırsak)**firmalar her geçen gün rakiplerini geçme derdindedirler yani dinamiklerdir. Birde **durgun çevre** vardır ki bu da üreticinin de rakibinde olmadığı çevredir. Müşteri talebi değişmez, üretim yıllarca aynı şekilde devam eder, şekil olarak değişmez.

Çevre değişkense talepler her geçen gün değişiyorsa dinamik çevre var demektir. Çevre dinamik olursa organizasyon yapısı organik olur. Klasik ve mekanik organizasyon yapısı ile bu değişime cevap veremezler, dinamik olamazlar.

Mekanik Organizasyon: Her şeyin belirlendiği yani kimin neyi nasıl ve ne zaman yapacağını belli olduğu ve belli kuralların olduğu organizasyonlardır. Uyum, hareket esneme kabiliyetleri yüksek değildir.

Durumsallık yaklaşımında organik organizasyonlara yer verilir.

Matriks Organizasyon: Çevre dinamikse, mekanik yapılar işe yaramaz. Daha esnek yapılara ihtiyaç vardır. Organizasyon yapıları durumdan duruma değişirler. Dinamik yapılar varsa ve sürekli değişiklik gösteren yapıysa Matriks yapıya ihtiyaç olur. Matriks yapı ile çabuk karar verilmesi gereken durumlarda ve projeden anlayan yöneticilerle sonuca varılır. Organizasyon yapıları bağımlı değişken, dış çevre koşulları bağımsız değişkendir. Organizasyon yapıları bu bağımsız değişkene (çevreye) bağlı değişebilmelidir. Dışarıdan elaman alınabilecek esnek yapılardır. Özetle; belli bir dönemde gerçekleştirilmesi gereken bir proje için grup oluşturulması proje tamamlanınca herkesin asli görevine dönmesi diyebiliriz.

İşletmelerde büyüklük arttıkça mekaniklik artar, Çalışanların niteliği arttıkça esnek/organik yapı olur,. Nitelikler düştükçe mekanik yapı olur.

Teknoloji organizasyon yapısını etkileyen bağımsız değişkendir. Şirketin bünyesinde kullandığı teknoloji yapıyı etkiler. Kitle üretimi olmayan işletmelerde esnek yapılar, kitle üretimi uygulanan işletmelerde mekanik yapılar geçerlidir.

Yönetim Süreçleri

Karar Verme : Karar verme işletmenin amacına yönelik olma, işletmenin karını arttırmaya yönelik olma. Karar verme sürece yönetimin başarısı için çok önemlidir. Karar verildikten sonra belli mercilerin harekete geçiyor olması da haberleşmenin önemini ortaya çıkarır. Liderler bu anlamda guruba yönelik harekete geçerler.

Liderlik: İnsanları yönlendiren, sevk eden, onlarla birlikte karar veren kişidir. Dönüştürücü liderlik şirketlerin kriz dönemlerinde önemlidir. Koç'luk toplam kalite yönetimi ile ortaya çıkmıştır.

Doğru Karar verilmesi; hızlı , zamanında, doğru şekilde, doğru yerlere bilgi verilmesiyle haberleşme sürecini oluşturur. Bu anlamda da haberleşme önemlidir. Doğru haberleşme kanalları seçilirse haberleşme yanlışlığı ortadan kalkar.

Yönetici iyi bir liderlik stilini öğrenebilir. Liderler; liderlik yapma yöntemlerini eğitimle öğrenmeli, yeterli haberleşme tekniklerini öğrenmelidir. Bu durumların harekete geçmesi bu sürecin doğru işleme sonucu olur.

Tepe kademe karar verir

Orta kademe kararların uygulanmasını kararlar

Alt kademe kararları uygular

Motivasyon: Liderlik tarzı ,doğru kararların verilmesi motivasyonu artırır. Liderlik doğuştan gelen özellikle olsa da öğretilir.

Haberleşme etkinliği: Haberi verinin algıladığı ile alıcının algıladığı örtüşüyorsa etkindir. Kişinin kendini karşısındakinin yerine koyarak mesajı iletmesi empatidir.